

# MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

# TRABAJO FIN DE MASTER

## *GESTIÓN DE INTERESADOS EN PROYECTOS DE ONG A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: METODOLOGÍA DEL PMBoK 7 Y TÉCNICAS ANTROPOLÓGICAS*



**Estudiante:** Cuevas, Agustín

**Director:** Cieri, Martín

**Curso:** 2023-2024

**Fecha:** Argentina, 1 de diciembre de 2023

*A mis familias de Argentina y Navarra*

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi director Martín Cieri que me acompañó durante la escritura del presente trabajo y también muy especialmente a María Carmen Ladrón de Guevara que leyó todas las versiones preliminares. Finalmente quisiera mencionar a la educación pública Argentina que volvió a recibirme durante mi movilidad estudiantil, esta vez en la Universidad Nacional de Lanús de la mano de excelentes profesoras y no docentes. Porque la universidad siga siendo pública, gratuita y de calidad, aún en tiempos difíciles.

**Resumen:**

La presente investigación se centra en cómo la metodología del PMBoK 7, combinada con técnicas antropológicas, puede mejorar la gestión de interesados en proyectos de ONGs a través de la planificación estratégica y aborda la necesidad de aplicar metodologías estandarizadas en las ONGs. El estudio busca demostrar que esta combinación puede optimizar la identificación, categorización de los intereses y necesidades, y la gestión de los interesados, mejorando así los resultados de los proyectos de ONGs.

**Palabras clave:** PMBoK 7, Antropología, Planificación estratégica, Gestión de interesados, ONGs

**Laburpena:**

Ikerketa honen ardatza honako hau da: PMBoK 7-ren metodologiak, teknika antropologikoekin batera, GKEen proiektuetan interesa dutenen kudeaketa, plangintza estrategikoaren bidez hobetu dezakeela, eta GKEetan metodologia estandarizatuak aplikatzeko beharrari heltzen dio. Azterlanak frogatu nahi du, konbinazio honek, interesen eta premien identifikazioa eta kategorizazioa, hala nola interesdunen kudeaketa optimizatu dezakela, horrela GKEen proiektuen emaitzak hobetuz.

**Gako-hitzak:** PMBoK 7, Antropologia, Plangintza estrategikoa, Interesdunen kudeaketa, GKEak

**Abstract:**

The present research focuses on how the PMBoK 7 methodology, combined with anthropological techniques, can improve stakeholder management in NGO projects through strategic planning and addresses the need to apply standardized methodologies in NGOs. The study seeks to demonstrate that this combination can optimize the identification, categorization of interests and needs, and management of stakeholders, enhancing the results of NGO projects.

**Keywords:** PMBoK 7, Anthropology, Strategic planning, Stakeholder management, NGOs.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
Descripción del Tema de Investigación.....	1
Justificación del Tema.....	3
Desarrollo Histórico de la Dirección de Proyectos.....	3
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
<b>Capítulo 1: Marco de Referencia Conceptual.....</b>	<b>14</b>
1.1 La Dirección de Proyectos.....	14
1.1.2 Macrocienza y el Desarrollo de la Gestión de Proyectos.....	15
1.1.3 Estándares para la Dirección de Proyectos.....	16
1.1.4 La Guía del PMBOK.....	17
1.1.5 La Séptima Edición.....	18
1.1.6 Estructura y Contenido.....	18
1.1.6.1 El Estándar para la Gestión de Proyectos.....	19
1.1.6.1.1 Sistema para la Entrega de Valor.....	19
1.1.6.1.2 Principios de Gestión de Proyectos.....	20
1.1.6.2 Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos.....	21
1.1.6.2.1 Dominios de Desempeño del Proyecto.....	21
1.1.6.2.2 Adaptación.....	22
1.1.6.2.3 Modelos, Métodos y Artefactos.....	23
1.1.7 Gestión de los Interesados.....	23
1.1.7.1 El "Dominio de Desempeño de los Interesados".....	24
1.1.8 Dominio de la Planificación.....	25
1.1.9 Planificación Estratégica.....	29
1.2 Organizaciones No Gubernamentales.....	30
1.3 Antropología para la Gestión de Proyectos.....	31
1.3.1 Técnicas Etnográficas Desarrolladas por la Antropología.....	35
<b>Capítulo 2: Metodología.....</b>	<b>36</b>
2.1 Propuesta Metodológica.....	37
2.2 Instrumentalización.....	43
2.2.1 Entrevista.....	44
2.2.2 Análisis Documental.....	44
<b>Capítulo 3: Estudio de Caso: Diseño de Planificación Estratégica para ONGs 46</b>	
3.1 Incorporación de la Metodología del PMBoK 7 y Técnicas Antropológicas en la Planificación Estratégica para ONGs.....	47
3.1.1. Organización del Proceso.....	47
3.1.1.1 Tomar la Decisión de Planificar.....	47
3.1.1.2 Análisis de la Identidad de la Organización.....	50
3.1.2. Análisis Estratégico.....	52

3.1.2.1 Análisis de Grupos de Interés.....	53
3.1.2.1.1 Identificación y Clasificación de los Interesados.....	54
3.1.2.1.2 Comprensión y Análisis de los Interesados.....	58
3.1.2.1.3 Priorización de los Interesados.....	59
3.1.2.1.4 Análisis de Valores.....	63
3.1.2.1.5 Análisis Interno y Externo:.....	64
3.1.3. Formulación Estratégica.....	66
3.1.3.1 Definición de la Visión y Misión.....	67
3.1.3.1.1 Misión.....	67
3.1.3.1.2 Visión.....	67
3.1.3.1.3 Establecimiento de Objetivos.....	68
3.1.3.1.4 Definición de Estrategias.....	68
3.1.4. Implantación e Involucramiento de Interesados.....	69
3.1.5. Control Estratégico y Evaluación.....	71
3.1.6. Elaboración del Documento Final del Plan Estratégico.....	73
<b>Conclusiones.....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>79</b>

## Lista de Tablas y Figuras

Tabla 1. Interesados: Internos y Externos .....	54
Figura 1. Revisión de El Estándar para la Dirección de Proyectos y la migración de la Sexta a la Séptima Edición de la Guía del PMBOK.....	19
Figura 2. Matriz Poder-interés.....	63

## Introducción

En la actualidad, las organizaciones no gubernamentales (ONG) desempeñan un papel crucial en la implementación de proyectos que buscan el desarrollo social y la ayuda humanitaria. Sin embargo, uno de los desafíos más significativos que enfrentan es la gestión efectiva de los interesados, quienes son vitales para el éxito de los proyectos. La metodología del PMBoK 7, ampliamente utilizada en la gestión de proyectos, ofrece un marco robusto para la planificación estratégica. Sin embargo, su aplicación en el contexto específico de las ONG y su integración con técnicas antropológicas, que proporcionan una comprensión más profunda de las dinámicas sociales y culturales, es un área que aún requiere exploración.

El objetivo de esta investigación es examinar cómo la integración de la planificación estratégica del PMBoK 7 con técnicas antropológicas puede mejorar la gestión de interesados en proyectos de ONG. A través de un enfoque cualitativo, se busca llenar el vacío existente en la literatura y proporcionar una guía práctica para los gestores de proyectos en ONG.

Para contextualizar este estudio, se revisaron trabajos previos sobre la gestión de interesados en proyectos de ONG, destacando la importancia de una comprensión holística que combina enfoques racionales y adaptativos. La presente investigación se destaca por explorar la sinergia entre el PMBoK 7 y las técnicas antropológicas, ofreciendo una perspectiva innovadora para abordar los desafíos en la gestión de interesados.

La metodología que se siguió fue exploratoria, basada en la incorporación de la metodología del PMBoK 7 y la integración de técnicas antropológicas en la gestión de interesados de proyectos de ONGs a través de la planificación estratégica. Se utilizó un enfoque metodológico propuesto por Roxana Ynoub en su libro *Cuestión de Método* (2014), donde propone introducir a la investigación científica en el contexto de las prácticas sociales y las técnicas de recolección de datos propias de la antropología, lo que incluyó entrevistas etnográficas y análisis de documentación.

### Descripción del Tema de Investigación

El tema de la presente investigación se enfoca en la incorporación de la metodología del PMBoK 7 y la integración de técnicas antropológicas en la gestión de interesados de proyectos de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) a través de la planificación Estratégica.

A partir de lecturas previas se detectó que la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos en su séptima edición (PMBoK 7), considerada una referencia internacional para gestionar proyectos publicada por el *Project Management Institute* (PMI), no especifica cómo aplicarla en la gestión de proyectos

llevados a cabo por Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Los interesados juegan un papel fundamental en todo proyecto, debido a que son las personas, grupos y organizaciones afectadas de alguna manera por un proyecto. Particularmente en los proyectos de ONGs sus objetivos suelen ser mejorar las condiciones de vida en términos económicos, educativos o sanitarios de sus destinatarios.

En función de esto la investigación se centrará principalmente en la aplicación de la metodología del PMBoK 7 en gestión de interesados durante la fase de planificación. Para ello se aplicarán las técnicas antropológicas que permiten una comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los interesados.

El problema de investigación que se plantea es el siguiente:

¿Cómo influye la incorporación de la metodología del PMBoK 7 y la integración de técnicas antropológicas en la gestión de interesados de proyectos de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en el marco de un proceso de planificación estratégica?

De allí se desprenden las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se realiza la identificación y categorización de los interesados cuando se aplica la metodología del PMBoK 7 y las técnicas antropológicas al llevar a cabo proyectos de ONGs?
2. ¿Qué aporte genera la aplicación de técnicas antropológicas a la metodología del PMBoK 7 en la identificación de los intereses y necesidades de las personas, grupos y organizaciones afectadas por los proyectos realizados por las ONGs?
3. ¿Cómo afecta la integración de la metodología del PMBoK 7 y de técnicas antropológicas en la gestión de interesados a la planificación de proyectos en el ámbito de las ONGs?

Se parte del supuesto de que la gestión de interesados, siguiendo la metodología del PMBoK 7, impactará de manera positiva en el desarrollo de proyectos de ONGs. A su vez se considera que la integración de técnicas antropológicas es un aporte novedoso para la metodología propuesta por el PMBoK 7 en general y en la planificación estratégica en particular.



## Justificación del Tema

### Desarrollo Histórico de la Dirección de Proyectos

Los teóricos de la gestión de proyectos consideran que a lo largo de la historia se han desarrollado diversos proyectos de gran envergadura como la pirámide de Giza, la Gran Muralla china o el coliseo romano, por citar algunos. Estos proyectos tienen en común que necesitaron una planificación muy compleja, su ejecución demandó inmensas cantidades de mano de obra y tomó muchos años llevarlos a cabo (Morris 2011; Seymour y Hussein 2014; Wallace 2014). Si bien Seymour y Hussein (2014) destacan que en general existen pocos registros sobre los métodos y las técnicas de gestión que se utilizaron para llevarlos a cabo en las diferentes épocas, se pueden considerar algunos hitos importantes que se dieron a principios del siglo XX como el desarrollo del diagrama de Gantt por el ingeniero estadounidense Henry Gantt entre 1910 y 1915, cuya característica principal es desagregar gráficamente los proyectos en tareas más manejables y visualizar su organización en una escala temporal (Seymour y Hussein, 2014, p. 235).

Otro antecedente importante fue la obra "*Administración Industrielle et Generale*" publicada en 1916 por el ingeniero francés Henri Fayol, quien se destacó como uno de los primeros teóricos en conceptualizar las funciones fundamentales de la administración. Fayol identificó cinco funciones clave de la gestión: planificación, organización, dirección, coordinación y control, estableciendo así las bases de lo que hoy conocemos como gestión de proyectos (Seymour y Hussein, 2014, p. 234).

Particularmente, Seymour y Hussein (2014) utilizan la clasificación de Kwak (2003) que divide la historia de la gestión de proyectos en cuatro etapas:

La primera etapa es la que se desarrolló entre 1900 y 1958, que se considera el origen de la dirección de proyectos moderna, donde se enmarcan los desarrollos previos de Gantt y Fayol. Después de la primera guerra mundial se comenzaron a sistematizar los conocimientos sobre la gestión de proyectos complejos, como es el caso del proyecto Manhattan en la década de 1940 que contribuyó significativamente a la estandarización de las prácticas modernas de gestión de proyectos. Por otro lado, Morris (2011) aporta que desde 1951 la fuerza aérea de estados unidos creó una oficina de proyectos especiales bajo la dirección de un director de proyectos (*project manager*), quien tenía toda la responsabilidad sobre el mismo, y a los contratistas se les comenzó a solicitar que trabajaran en base a proyectos.

El término dirección de proyectos (*project management*) surgió durante 1953 en el contexto del sector de defensa aeroespacial de Estados Unidos, en el marco de la guerra fría, cuando este país quería desarrollar misiles de manera más acelerada.

A lo largo de este periodo la gestión de proyectos pasó de ser un sistema artesanal a un método sistematizado de gestión de relaciones humanas (Seymour y Hussein, 2014, p. 235).

En el segundo periodo definido por Kwak entre 1958 y 1979, el tema principal fue la aplicación de la ciencia de la gestión. Ya desde la década de 1950, la magnitud y complejidad de numerosos proyectos alcanzaron niveles que rebasaron las capacidades de las técnicas de gestión convencionales, las cuales estaban bien establecidas en diversas industrias. Particularmente la industria de defensa de Estados Unidos enfrentaba desafíos significativos para gestionar eficientemente los costos y los plazos programados de sus proyectos de sistemas de armamento a gran escala, como la construcción de submarinos nucleares y aviones de combate estratégicos. En los cuales se observaron considerables aumentos en los costos y demoras sustanciales en la ejecución de proyectos.

La raíz del problema residía en el intento de supervisar proyectos complejos que involucraban una multitud de variables fuera del control inmediato de los administradores. En respuesta a esta problemática, tanto la Armada de Estados Unidos como la empresa DuPont desarrollaron simultáneamente dos sistemas basados en procesos. En 1957, DuPont introdujo el Método del Camino Crítico (MCC), mientras que, en 1958, la Armada estadounidense creó la Técnica de Evaluación y Revisión del Programa (PERT por sus siglas en inglés). Estos métodos fueron concebidos específicamente para la planificación, programación y control efectivos de proyectos extensos y complejos que incluían numerosas actividades interrelacionadas (Wallace, 2014, p. 1/42).

Por otra parte, en cuanto a la profesionalización de la gestión de proyectos su institucionalización comenzó con la creación de la *International Project Management Association* (IPMA) en 1965, siendo ésta la principal promotora de la gestión de proyectos en Europa, Asia y los países árabes. Poco tiempo después en 1969 se creó en Estados Unidos el *Project Management Institute* (PMI), que es ampliamente conocido por la publicación del *Project Management Book of Knowledge* o PMBoK. En este segundo período se realizaron avances tecnológicos significativos como la disminución del tamaño y el costo de las computadoras, a su vez esto favoreció la aparición de distintas compañías dedicadas al desarrollo de software para la gestión de proyectos.

Aquí se destaca el proyecto Apollo de la NASA (1968) que fue el primero en estandarizar un sistema formal de gestión de proyectos, permitiendo mejorar el conocimiento sobre cómo planear, coordinar, hacer seguimiento de grandes cantidades y variadas actividades necesarias para completar exitosamente proyectos muy complejos.

La tercera etapa abarca los años transcurridos entre 1980 y 1994, durante los cuales la aparición de Computadoras Personales (PC), que permitían realizar múltiples tareas al mismo tiempo, tuvo un gran impacto en la gestión de proyectos debido a que se desarrollaron softwares capaces de manejar y organizar datos complejos para los proyectos. Durante este periodo el PMI publicó por primera vez el PMBoK, en 1987. Esta guía se proponía documentar y estandarizar las prácticas de gestión de proyectos.

El cuarto periodo es el que inició en 1995 hasta el presente. Se puede destacar que en 1998 el *American National Standards Institute* (ANSI) y el *Electrical and Electronics Engineers* (IEEE) reconocen al PMBoK como un estándar para la gestión de proyectos.

Como conclusión de lo expuesto hasta aquí los autores, Seymour y Hussein (2014), plantean que durante esta etapa se ha generado una expansión de las áreas de aplicación de la gestión de proyectos como es el caso de las tecnologías de la información, ingeniería, negocios, salud, educación, construcción, producción y, como veremos más adelante, las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Por esta razón se ha incrementado la demanda de directores de proyectos, al mismo tiempo que este se ha convertido en un rol profesionalizado, que requiere una formación especializada.

### **Metodología del PMBoK 7**

La metodología del PMBoK 7 se considera un estándar internacional para la gestión de proyectos, a pesar de esto, en el ámbito de las ONGs es poco utilizada. En la práctica se utilizan generalmente otras metodologías como Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y el Marco Lógico (ML), que tienen limitaciones en su utilización, y en menor medida otras metodologías que son estándares internacionales como la Guía PMBoK (PMI) o el IPMA Competence Baseline de la Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos (Golini et al, 2016).

La metodología del PMBoK 7 ofrece una estructura flexible y centrada en la generación de valor que es especialmente relevante en un entorno de proyectos cada vez más complejo y dinámico. Su aplicación puede ayudar a las organizaciones a gestionar proyectos de manera más eficaz y a alcanzar sus objetivos estratégicos con mayor eficiencia.

### **Metodologías y Herramientas de la Gestión de Proyectos**

Keleckaite y Meiliene (2015), referentes en la temática, en su artículo *The Importance of Project Management Methodologies and Tools in Non-Governmental Organizations* comparan el nivel de conocimiento y aplicación de las metodologías y herramientas de gestión de proyectos en ONG de dos países social, política y económicamente diferentes: las ONGs de Lituania y Alemania. Allí realizaron un análisis de la literatura científica para definir las metodologías de gestión de

proyectos, sus beneficios y la situación actual de los retos a los que se enfrentan las ONG en el ámbito de la dirección de proyectos. Esta investigación es un antecedente que contribuye al proceso de toma de decisiones de las ONG sobre la aplicación de metodologías y herramientas de gestión de proyectos.

Según estas autoras la capacidad de las ONGs para satisfacer las necesidades de la sociedad depende cada vez más de la financiación de sus proyectos. Sin embargo, entre las ONG la gestión de los mismos no representa una prioridad estratégica para obtener resultados de manera eficaz y eficiente (Keleckaite y Meiliene, 2015, p. 2).

El sector de las ONG es heterogéneo y está compuesto por organizaciones de diferentes tamaños, alcance<sup>1</sup>, objetivos, estructuras y motivaciones. Por lo tanto, se enfrentan a desafíos que, sumados a la ausencia de una metodología de gestión de proyectos adecuada, suelen ser la base de una mala planificación de los mismos, de la escasa responsabilidad y participación de las partes interesadas, de la complejidad de las tareas interrelacionadas, de estrategias superficiales de gestión de riesgos, de la desmotivación del equipo de trabajo y, finalmente, de la falta de calidad, pérdidas de tiempo y recursos económicos.

En relación con lo anterior, las ONGs son organizaciones sin ánimo de lucro, independientes de cualquier institución gubernamental, que realizan actividades voluntarias para beneficiar a la comunidad o a determinados grupos. Las ONG tienden a utilizar la financiación basada en proyectos para satisfacer las necesidades de la sociedad cubriendo las necesidades que no cubren el sector privado y el sector público. Algunas ONG cuentan con una gran cantidad de voluntarios y llevan a cabo proyectos de desarrollo internacional mientras que otras, de menor tamaño, dedican sus esfuerzos a proyectos de lucha por los derechos humanos o de los animales, al empleo de grupos socialmente excluidos o a la integración de personas migrantes o discapacitadas en la sociedad.

Existen diferentes desafíos a los que se enfrentan las ONGs en la gestión diaria de los proyectos. Los más importantes son la insuficiencia de fondos, la falta de experiencia (especialmente en la gestión de riesgos y de las partes interesadas), los estrictos requisitos de presentación de informes de distintos donantes y la escasez de datos de referencia.

Por otra parte, la infraestructura insuficiente, los recursos limitados y un entorno cambiante también pueden dificultar el logro de resultados positivos de los proyectos de las ONG. Cuando la gestión de proyectos es deficiente la situación financiera suele ser incierta y genera una situación inestable para los empleados de la organización.

---

<sup>1</sup> Suma de productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto (PMI, 2021, 235).

Keleckaite y Meiliene (2015) proponen que aplicar la metodología de gestión de proyectos podría ayudar a superar los retos que se presentan, mejorando la comunicación entre los miembros del equipo del proyecto, desarrollando el rendimiento laboral, controlando mejor los recursos y, la simplificación de los procesos que permitirán a las ONG, que no disponen de suficientes recursos financieros y humanos, obtener resultados más eficientes.

Las autoras entienden la metodología de dirección de proyectos como una combinación de prácticas, métodos y procesos interconectados que definen la mejor forma de planificar, desarrollar, controlar y concluir un proyecto de forma ordenada hasta su conclusión exitosa. A su vez concuerdan con McConnell (2010), respecto a que se trata de un enfoque científicamente probado, sistemático y disciplinado para el diseño, la ejecución y la finalización de proyectos (Keleckaite y Meiliene, 2015, p. 3).

En su artículo proponen que las metodologías de dirección de proyectos al reiterarse en el tiempo generan valor para la organización, debido a que la repetibilidad crea normas, mejora prácticas, desarrolla competencias, entre otros beneficios para la organización. A su vez, unos estándares de dirección de proyectos claros y una metodología formal pueden definirse como un factor muy importante para el éxito de la gestión de proyectos (Keleckaite y Meiliene, 2015, p. 5).

También se comparten los argumentos de Kezner (2004) respecto a los beneficios de una metodología estándar tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, estas metodologías permiten: reducir la duración de los ciclos y los costos de los proyectos, diseñar planes realistas con posibilidades de cumplir los tiempos establecidos en los cronogramas, promover una comunicación más efectiva sobre las expectativas, así como aprender de las lecciones obtenidas. Mientras que a largo plazo, se incrementa la posibilidad de logros en el conjunto de los proyectos, se optimiza la gestión del riesgo y la toma de decisiones, se aumenta la satisfacción y la confianza de los beneficiarios, y se facilita la mejora continua de forma rápida y sencilla.

Las autoras concuerdan con la propuesta de Díaz, la cual expresa que una metodología estándar de gestión de proyectos ofrece beneficios que justifican el esfuerzo necesario para su implementación. Estos incluyen la eficaz y eficiente finalización de proyectos, una rápida resolución de problemas, la anticipación y mitigación de riesgos futuros, y una mejora en la gestión financiera mediante estimaciones más precisas, un seguimiento más riguroso de los costos, y por último un aspecto especialmente relevante para esta investigación que es la mejora de resultados a través de una planificación adecuada (Díaz en Keleckaite y Meiliene, 2015, p. 5).

En este sentido el uso de una metodología como el PMBoK 7 da al proyecto, a los financiadores y a los beneficiarios la oportunidad de asegurarse de que existe un entendimiento mutuo sobre lo que el proyecto pretende conseguir, lo cual refiere al éxito de la gestión de las partes interesadas.

Sin embargo, a pesar de la tendencia universalista de las metodologías de gestión de proyectos, los distintos sectores muestran diferentes enfoques de las mismas, y contrariamente a lo esperado, no hay muchos casos en los que las ONGs adopten alguna de las normas de gestión de proyectos.

En función de lo anterior, la presente investigación se focalizará en la etapa de la planificación como un factor clave para llevar a cabo la gestión de interesados.

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso por el cual se define la dirección en la que se proyecta una organización y asigna recursos para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Incluye evaluar el entorno, formular una visión y misión, establecer metas y desarrollar estrategias. Este proceso alinea los recursos y los esfuerzos con la visión a futuro, generando coherencia y efectividad en la toma de decisiones.

Tomando en consideración que la planificación estratégica desempeña un papel fundamental en la gestión de proyectos al proporcionar un marco sólido para la dirección y el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo, es posible afirmar que al aplicar principios estratégicos a la gestión de proyectos, las organizaciones pueden anticipar y abordar eficazmente los desafíos, optimizar recursos y maximizar la probabilidad de éxito en la ejecución de los mismos. De esta manera desde la identificación de metas y objetivos hasta la asignación de recursos y la gestión de riesgos, este tipo de planificación brinda una visión holística que ayuda a garantizar que cada proyecto contribuya de manera significativa al crecimiento y la competitividad de la organización.

En el artículo *Strategic planning characteristics applied to project management* las autoras Papke-Shields y Boyer-Wright (2016), evalúan empíricamente el enfoque "racional adaptativo" para determinar su relevancia en la gestión de proyectos y si este se asocia a un mayor éxito del proyecto, teniendo en consideración que dicho enfoque se relaciona con las herramientas y técnicas de gestión de proyectos estandarizadas como PMBoK 7. Los resultados de su estudio indican que la dirección de proyectos se basa en diversos grados de un enfoque de adaptación racional, que se correlaciona positivamente con el éxito de la gestión de proyectos y el uso de herramientas y técnicas de dirección de proyectos. Estos resultados sugieren que debido a las características de la planificación estratégica, los mismos pueden incorporarse eficazmente a un marco generalizado de dirección de proyectos, aportando información potencialmente útil sobre la relación entre los comportamientos de gestión de proyectos y el éxito final del proyecto.

El proceso de gestión de proyectos, su aplicación a través de la planificación, así como su relación con el éxito del mismo son temas centrales en esta investigación. Las autoras señalan similitudes entre la gestión de proyectos y la planificación estratégica, explorando cómo la planificación afecta al éxito del proceso. Dado que los proyectos suelen formar parte de la planificación estratégica más amplia, esta se presenta como una metodología adecuada para la gestión de proyectos, ofreciendo un marco y enfoque que se ajustan a las prácticas existentes y pueden adaptarse a proyectos específicos.

En este punto cabe resaltar que existen dos grandes corrientes de pensamiento en la planificación estratégica, estas son la escuela de la "planificación" o racional y la escuela del "aprendizaje" o adaptativa, que reflejan distintas perspectivas en cuanto al enfoque que debe utilizarse.

La primera aboga por un enfoque racional de la planificación estratégica, estructurado y controlado, mientras que la segunda postula que la planificación no puede controlarse deliberadamente, sino que surge y se adapta con el tiempo.

Consecuentemente con lo anterior, Rostaldås et al diferencian las dos escuelas de planificación de proyectos como "prescriptiva" y "adaptativa", donde el enfoque prescriptivo enfatiza las técnicas de planificación y control mientras que el enfoque adaptativo incorpora la perspectiva organizacional y de relaciones humanas (Rostaldås en Papke-Shields y Boyer-Wright, 2016, p. 171).

De igual manera las autoras adhieren a la propuesta de Lorange y Vancil (1977) desde donde expresan que un sistema de planificación tiene dos funciones principales: desarrollar un plan de acción a largo plazo integrado, coordinado y coherente, y facilitar la adaptación de los esfuerzos a largo plazo de la organización a los cambios del entorno (Papke-Shields y Boyer-Wright, 2016, p. 171).

A partir de lo anterior, podemos interpretar que la combinación de las características de la planificación estratégica racionales y adaptativas crea un enfoque híbrido. Desde este punto de vista, los atributos racionales proporcionan estructura y amplitud de alternativas para un análisis y una planificación cuidadosa, mientras que los aspectos adaptativos incorporan múltiples puntos de vista y promueven la supervisión y el ajuste frecuentes para mejorar la capacidad de respuesta ante circunstancias cambiantes. A partir de dicha combinación queda representado el sistema de planificación de la organización.

Coherentemente con lo anterior, la gestión de proyectos no sigue exclusivamente un enfoque racional o adaptativo, sino que exhibe una combinación de ambos. Así mismo, a partir de las investigaciones precedentes, se puede afirmar que existe una correlación significativa entre el enfoque racional adaptativo de la gestión de proyectos y el éxito del proyecto, particularmente en términos de cumplimiento de objetivos de tiempo, calidad, satisfacción del cliente y logros

empresariales. Aunque no hubo diferencias significativas en el cumplimiento de objetivos de costos y especificaciones técnicas, se observó una tendencia en la dirección esperada.

Teniendo en cuenta estos antecedentes se observa que la adaptación del PMBoK 7 podría ser relevante en el contexto de los proyectos de ONGs. Una posible adaptación del PMBoK 7 podría simplificar y hacer más práctica su aplicación en la gestión de interesados de proyectos de ONGs. El PMBoK 7 integra en su metodología las herramientas de gestión de proyectos tradicionales como el diagrama de Gantt y la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), que otras metodologías como la Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y el Marco Lógico (ML) no tienen en cuenta, lo cuál es una ventaja del primero por sobre estos dos últimos.

### **Técnicas Antropológicas**

Las técnicas antropológicas permiten realizar descripciones y explicaciones complejas sobre el mundo social que se estudia, distinguiendo entre las propias categorías y las nativas. Interpelan el sentido de conceptos locales a través de preguntas significativas, en un proceso constante de observación para obtención de información, análisis e interpretación de datos. Así, se generan nuevos conceptos y explicaciones a partir de los presupuestos iniciales, reformulados y enriquecidos por las categorías de los actores y sus contextos sociales.

En relación con lo anterior, el artículo de Kalpana Vignehsa (2007), *Genealogical Ethnography: Process Thinking to Study the 'Inside' of Projects*, constituye un antecedente respecto al uso de las técnicas etnográficas, desarrolladas por la antropología, en la gestión de proyectos. La autora propone el concepto de "etnografía genealógica", un enfoque distintivo dentro de la investigación etnográfica con raíces en los conocimientos filosóficos y metodológicos de Michel Foucault. La etnografía genealógica reconoce la imposibilidad de representar completamente el "mundo real", lo que exige una reflexividad incómoda por parte del investigador, enfatizando la necesidad de observaciones detalladas y entrevistas, entendiendo que estas observaciones son solo instantáneas de la realidad en momentos específicos en el tiempo (Vignehsa, 2007, p. 60). La etnografía genealógica tiene un enfoque orientado hacia las relaciones y redes entre el poder y el conocimiento, considerando a los individuos como productos de estas relaciones sociales, reconociendo al mismo tiempo su capacidad de reflexión y resistencia dentro de estas redes.

Este tipo de etnografía implica un examen detallado de las prácticas y procesos dentro del contexto estudiado. En lugar de buscar verdades ocultas o realidades subyacentes, su objetivo es entender los procesos menores y las operaciones a nivel micro del poder que hacen posibles ciertos fenómenos, viendo los proyectos como procesos de organización temporales en lugar de entidades estáticas (Vignehsa, 2007, p. 64). Este enfoque adopta una perspectiva crítica,



cuestionando las afirmaciones universales y enfocándose en cómo los entornos específicos producen verdades particulares. El objetivo es entender cómo se hacen posibles las afirmaciones de verdad dentro de ciertos contextos, en lugar de verificar su precisión (Vignehsa, 2007, p. 62).

La propuesta etnográfica de la autora emplea diversas técnicas metodológicas, como el seguimiento, para recopilar datos. También implica una dimensión ética, donde el investigador debe ser consciente de su posicionamiento y el impacto de su trabajo en los sujetos involucrados, apuntando a mantener un reportaje desapegado, problematizar los relatos confesionales e indagar sobre las subjetividades de los participantes (Vignehsa, 2007, p. 68).

Por su parte, la autora utiliza la etnografía genealógica en la gestión de proyectos aplicando los principios metodológicos y teóricos de Michel Foucault para ofrecer una perspectiva única y profunda sobre la organización y ejecución de proyectos. Vignehsa recolecta datos observando prácticas recurrentes, como reuniones regulares que ocurrirían incluso sin la presencia del investigador. Esta técnica, denominada por Silverman "datos naturalmente ocurrientes", permite comprender las prácticas organizacionales tal como se manifiestan de manera cotidiana y específica en el tiempo y el espacio (Vignehsa, 2007, p. 65). Inspirada por los trabajos de Lancione y Latour, adopta un estilo de entrevistas que busca problematizar los relatos confesionales, cuestionando y reflexionando sobre las narrativas personales de los participantes en el proyecto. Esto asegura que los matices en la presentación de datos y el análisis posterior mantengan la complejidad y la especificidad temporal y espacial de las observaciones (Vignehsa, 2007, p. 66). Al enfocarse en la observación detallada de actividades repetidas, como reuniones o descansos para el café, Vignehsa busca desentrañar la cultura organizacional de manera reveladora, permitiendo una comprensión más profunda y auténtica de las prácticas organizacionales cotidianas y evitando depender exclusivamente de entrevistas y testimonios que podrían no reflejar la realidad operativa (Vignehsa, 2007, p. 69).

Dentro de esta perspectiva, cabe destacar que esta autora explora cómo se relacionan entre sí los diferentes elementos dentro del proyecto. Por ejemplo, examina el uso de sistemas de indicadores, como el sistema de semáforo, para evaluar riesgos y cómo estas evaluaciones afectan las decisiones y acciones dentro del equipo del proyecto, permitiendo cuestionar y entender mejor las dinámicas de poder y conocimiento presentes en estas prácticas (Vignehsa, 2007, p. 70). La técnica principal utilizada es el "shadowing", que implica seguir de cerca a los miembros de la organización durante un período prolongado, captando interacciones y prácticas de manera directa y detallada, proporcionando una visión integral de las dinámicas del proyecto (Vignehsa, 2007, p. 67).

Finalmente, las propuestas de Golini et al (2016) y de Keleckaite y Meiliene (2015), donde establecen que el desarrollo de directrices específicas para este tipo de proyectos basadas en metodologías estandarizadas, como PMBoK 7 puede ayudar a las ONGs a establecer la planificación como una fase estandarizada, y facilitar que todas las partes interesadas entiendan de la misma manera el alcance del proyecto. A su vez, la estandarización de metodologías permite que las ONGs utilicen el mismo enfoque para todos sus proyectos y financiadores, pero se debe mantener cierta flexibilidad para adaptar estas herramientas a las necesidades y especificidades de cada proyecto (Golini et al, 2016, p. 136).

En función de lo presentado hasta aquí, esta investigación se propone explorar la incorporación de la metodología del Project Management Institute publicada en el PMBoK 7 y las técnicas de la antropología haciendo posible la concepción de nuevos conceptos y explicaciones para ajustar los procesos de planificación estratégica en las ONGs y así obtener mejores resultados.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Explorar cómo contribuye la incorporación de la metodología propuesta en el PMBoK 7, integrando técnicas antropológicas, en la gestión de los interesados de proyectos de ONGs de un proceso de planificación estratégica.

### **Objetivos Específicos**

1. Indagar en la identificación y categorización de los interesados cuando se aplica la metodología del PMBoK 7 y las técnicas antropológicas en la planificación estratégica de proyectos de ONGs.
2. Determinar cómo influye la incorporación de técnicas antropológicas a la metodología del PMBoK 7 en la identificación de los intereses y necesidades de las personas, grupos y organizaciones afectadas en los proyectos realizados por las ONGs.
3. Identificar cómo afecta la integración de la metodología del PMBoK 7 y de técnicas antropológicas en la gestión de interesados a la planificación estratégica de proyectos en el ámbito de las ONG.

Este trabajo final de máster se estructura en los siguientes apartados: introducción, aquí se llevará a cabo la exposición de la descripción del tema de investigación, su justificación y se presentarán tanto el objetivo general como los específicos; en el capítulo 1- se presenta el marco de referencia conceptual donde se explica detalladamente en qué consiste la Dirección de Proyectos, qué son las Organizaciones No Gubernamentales y cuáles son las técnicas desarrolladas por la antropología; el capítulo 2- detalla la metodología utilizada; el capítulo 3- expone el

caso de estudio; y el capítulo 4- discute las implicaciones de los hallazgos y ofrece conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones y prácticas en la gestión de proyectos de ONG.

# Capítulo 1

## Marco de Referencia Conceptual

### 1.1 La Dirección de Proyectos

De acuerdo con la “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” en su séptima edición (PMI, 2021), en adelante PMBoK 7, la dirección de proyectos implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto para satisfacer sus requisitos. Principalmente, se trata de orientar el trabajo del proyecto hacia la consecución de los resultados esperados. Esto puede lograrse mediante una variedad de enfoques, que pueden ser predictivos, híbridos o adaptativos (PMI, 2021, p. 4).

Según Willam Wallace (2014), la gestión de proyectos<sup>2</sup> ofrece una serie de beneficios significativos para las organizaciones que la implementan. En primer lugar, facilita el progreso y la evolución de las organizaciones al proporcionar las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente.

Además, posibilita a las organizaciones optimizar el uso de sus recursos limitados, lo que les permite ampliar su impacto y alcance sin necesidad de aumentar su presupuesto. Esto es especialmente importante para las organizaciones que a menudo cuentan con recursos financieros y humanos limitados. Entre otros beneficios es clave que la dirección de proyectos fomenta la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo y las partes interesadas externas, lo que facilita la coordinación y el trabajo en equipo en proyectos complejos.

Asimismo, la dirección de proyectos agiliza el desarrollo e implementación de iniciativas y programas nuevos, permitiendo a las organizaciones adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de las comunidades a las que sirven.

Para que lo anterior sea viable los directores de proyectos de las organizaciones deben evaluar cuidadosamente todos los aspectos del ciclo de vida de los proyectos, desde la planificación, pasando por la ejecución hasta la evaluación, asegurando así que se logren los resultados deseados de manera efectiva y eficiente.

Por otro lado, la gestión de proyectos fomenta una competencia saludable entre los equipos internos y externos que participan de la misma, lo que puede motivar a los miembros del equipo a alcanzar niveles más altos de desempeño y excelencia en sus actividades.

---

<sup>2</sup> Gestión de proyectos se utilizará como sinónimo de Dirección de proyectos de aquí en adelante.

La capacidad de gestionar eficazmente el cambio es otro factor que favorece la gestión de proyectos para las organizaciones, ya que les permite adaptarse rápidamente a las variaciones del entorno operativo y mantener su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo.

Por último, la estandarización de prácticas de gestión de proyectos ayuda a garantizar la consistencia y la calidad en la ejecución de proyectos, lo que facilita la colaboración y la coordinación entre organizaciones y promueve el intercambio de mejores prácticas y lecciones aprendidas.

### **1.1.2 Macrocienza y el Desarrollo de la Gestión de Proyectos**

A partir del libro *La revolución tecnocientífica* de Javier Echeverría (2003) es posible enmarcar la consolidación de la gestión de proyectos moderna cómo una disciplina complementaria al desarrollo de grandes proyectos científicos y tecnológicos dentro del contexto más amplio de la macrociencia.

De acuerdo con este autor, la macrociencia o *Big Science* surgió en la década de 1940 en Estados Unidos impulsada por la Segunda Guerra Mundial y los grandes proyectos científico-tecnológicos que requerían el esfuerzo bélico. Algunos de los proyectos iniciales fueron el Proyecto Manhattan que desarrolló la bomba atómica, los laboratorios de radar del MIT y Berkeley o el proyecto ENIAC para el desarrollo de computadoras multipropuesta, todos ellos con objetivos militares.

La macrociencia tuvo una primera etapa entre 1940-1965, caracterizada sobre todo por el protagonismo de la investigación básica y aplicada a partir de financiamiento público masivo, rompiendo con la tradición previa de no intervención del gobierno estadounidense. Aunque inicialmente estaba centrada en la física y las matemáticas, se fue extendiendo progresivamente a otras disciplinas científicas a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Esta nueva forma de organización de la ciencia implicó la integración y colaboración estrecha entre científicos, ingenieros, técnicos y militares como parte de un proceso de Industrialización de la investigación científica, que se incorporó a la industria de Investigación y Desarrollo (I+D). Su proceso se consolidó en la posguerra dada la decisión del gobierno de EEUU de destinar fondos masivos a la investigación científico-tecnológica, a partir del influyente informe "*Science, the Endless Frontier*" de Vannevar Bush (1945), sentando las bases de un nuevo sistema científico-tecnológico, con la aparición de las consecuentes políticas para su desarrollo. La Guerra Fría y la carrera armamentística contra la URSS propició la continuación de grandes proyectos militarizados de macrociencia durante décadas, como fue el caso de la carrera espacial entre EEUU y URSS en los años 50 y 60. Entre 1966-1976 hubo un periodo de crisis y estancamiento, por el fracaso militar en la guerra de Vietnam y los movimientos sociales que se posicionaron contra la militarización de la ciencia. Desde finales de 1970 emergió la tecnociencia, como una nueva etapa con mayor protagonismo empresarial en detrimento de la financiación pública.

Es así como el surgimiento de la macrociencia generó las condiciones favorables para el desarrollo de la gestión de proyectos como una disciplina auxiliar por parte de los militares, que haciendo uso de las grandes inversiones estatales buscaban optimizar el desarrollo de los proyectos para aumentar al máximo las posibilidades de éxito. La aparición de la política científico-tecnológica en la macrociencia también implicó una gestión más sistemática y profesional de la investigación.

Echeverría destaca que cuando la investigación científica pasó a formar parte de la industria de Investigación y Desarrollo (I+D) la gestión de proyectos incrementó su importancia debido a que permitía realizar las planificaciones fijando las fases de desarrollo y los hitos intermedios a partir de los objetivos finales, administrar las relaciones con los financiadores y potenciales clientes, gestionar los recursos humanos y materiales disponibles coordinando grandes equipos de trabajo interdisciplinarios y generar nuevos contratos con expertos y empresas especializadas cuando era necesario para el buen desarrollo de las distintas fases del proyecto (Echeverría, 2003, p.16).

### **1.1.3 Estándares para la Dirección de Proyectos**

Un elemento importante para comprender la disciplina es que a medida que se ha ido desarrollando se han generado distintos estándares que fijan las prácticas y unifican el lenguaje utilizado para que no haya ambigüedades al referirse a los distintos elementos de la dirección de proyectos.

Según el *Project Management Institute* (PMI), un estándar es un documento acordado y aprobado por una organización reconocida. Este documento ofrece reglas, guías o características para actividades o resultados comunes. Dichas reglas están diseñadas para lograr el mejor desarrollo de un proyecto en una situación específica. Los estándares del PMI se crean con la participación de muchas personas y se basan en el consenso, la apertura, así como un procedimiento correcto y balanceado. A su vez, ofrecen directrices para obtener resultados específicos en la gestión de proyectos, programas y portafolios.<sup>3</sup>

Los autores Ahlemann, Teuteberg y Vogelsang (2009) reconocen que algunas de las organizaciones más importantes para el desarrollo de la gestión de proyectos son el *American National Standards Institute* (ANSI), la *International Organization for Standardization* (ISO), y asociaciones profesionales como el PMI. Esta última publica el *Project Management Body of Knowledge* (PMBok), que es reconocido como una norma a nivel internacional. Por otro lado, la *International Project Management Association* (IPMA) y la *Association for Project Management* (APM) han creado sus propios estándares, particularmente las normas de ésta última se utilizan de manera extendida en el Reino Unido, Extremo Oriente y Medio Oriente. Aunque se espera que los estándares sean objetivos y definitivos, las directrices

---

<sup>3</sup> <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about> (Consultado el 2 de noviembre de 2023)

proporcionadas por organismos profesionales pueden ser interpretadas de manera flexible. En algunas ocasiones, estas directrices evolucionan para convertirse en estándares, como ocurrió con el PMBOK, que se convirtió en una norma ANSI a partir de 2004 (Ahlemann et al, 2009, p. 293).

Con el tiempo los estándares para la gestión de proyectos se han hecho cada vez más comparables en cuanto a estructura y contenido. A pesar de las numerosas diferencias que se observan en cada caso particular, los estándares de dirección de proyectos tienen en común que cada uno desarrolla una terminología específica que permite a los profesionales comunicarse sin grandes dificultades. Además estos documentos suelen realizar una descomposición funcional de la dirección de proyectos que presentan esquemas que la estructuran a partir de sus principales tareas.

Otro punto en común para resaltar, es la descripción de los procesos para llevar a cabo las tareas de gestión. Finalmente, es posible destacar que cada vez más estándares añaden a sus modelos de organización para la ejecución de proyectos, lineamientos para el establecimiento de unidades organizativas como las oficinas de proyectos y se definen comités de proyectos.

Por último, dado que cada proyecto se considera único, no se puede esperar que aplicar el mismo conjunto de procesos y métodos genere resultados exitosos en todos ellos. En función de lo anterior es preciso expresar que los directores de proyectos y las oficinas de dirección de proyectos (PMO)<sup>4</sup> deben determinar qué procesos y métodos de gestión de proyectos son apropiados en situaciones específicas (Ahlemann et al, 2009, p. 293).

#### **1.1.4 La Guía del PMBOK**

Desde que el Project Management Institute (PMI) reconoció la necesidad de impulsar el desarrollo de la gestión de proyectos, en 1981, se concibió la idea de crear un documento oficial y una guía que respaldara esta profesión. En 1983, se publicó un informe especial llamado "*Ethics, Standards, and Accreditation Committee Final Report*", y se introdujo la guía para la certificación *Project Management Professional* (PMP) cuya primera certificación se otorgó en 1984. El informe especial se expandió con el paso del tiempo y, en 1987, se publicó "The Project Management Body of Knowledge" (PMBOK) como un documento independiente, buscando documentar y normalizar información y prácticas aceptadas en gestión de proyectos. Después de extensas consultas y revisiones, en 1996 se publicó la primera edición de la Guía del PMBOK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*), reemplazando documentos anteriores. Desde entonces, se han publicado sucesivas ediciones: segunda (2000), tercera (2004),

---

<sup>4</sup> Siglas en inglés de *Project Management Office*

cuarta (2009), quinta (2013), sexta (2017) y la séptima, publicada en 2021, esta última se desarrollará en el siguiente apartado.<sup>5</sup>

### **1.1.5 La Séptima Edición**

La Guía PMBoK 7 proporciona un marco para aplicar la norma ISO-21500 de Gestión de Proyectos.<sup>6</sup> Mientras que las ediciones anteriores del PMBOK se centraron en procesos específicos y técnicas para gestionar proyectos, la séptima edición va más allá de los resultados del proyecto, dando gran importancia al valor que aporta el proyecto en su entorno de ejecución. Este cambio refleja una evolución hacia la agilidad y la adaptabilidad, reconociendo que los proyectos pueden necesitar diferentes enfoques y métodos dependiendo del contexto.

### **1.1.6 Estructura y Contenido**

Como se puede ver en el gráfico 1 la Guía se divide en dos partes, "El estándar para la Gestión de Proyectos" y la "Guía de fundamentos para la Dirección de Proyectos". A diferencia de las ediciones anteriores se han introducido cambios en la forma de organizar estas dos secciones. Anteriormente el Estándar se estructuraba en diez áreas de conocimiento (Integración, Alcance, Cronograma, Costes, Calidad, Recursos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados), y la Guía se dividía en los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. La séptima edición se transformó dando un enfoque basado en principios en el caso del Estándar y a los dominios de desempeño en la Guía.

Según el primero, un principio se define como una norma, verdad o valor fundamental. Estos principios, en el ámbito de la dirección de proyectos, ofrecen una orientación para el comportamiento de quienes participan en los proyectos, influenciando y dando forma a los dominios de desempeño, desarrollados en la "Guía de fundamentos..." para lograr los resultados previstos. Aunque existe una superposición conceptual entre los principios y los dominios de desempeño, los primeros orientan el comportamiento, mientras que los segundos abordan áreas extensas de enfoque donde se puede demostrar dicho comportamiento (PMI, 2021, 4).

---

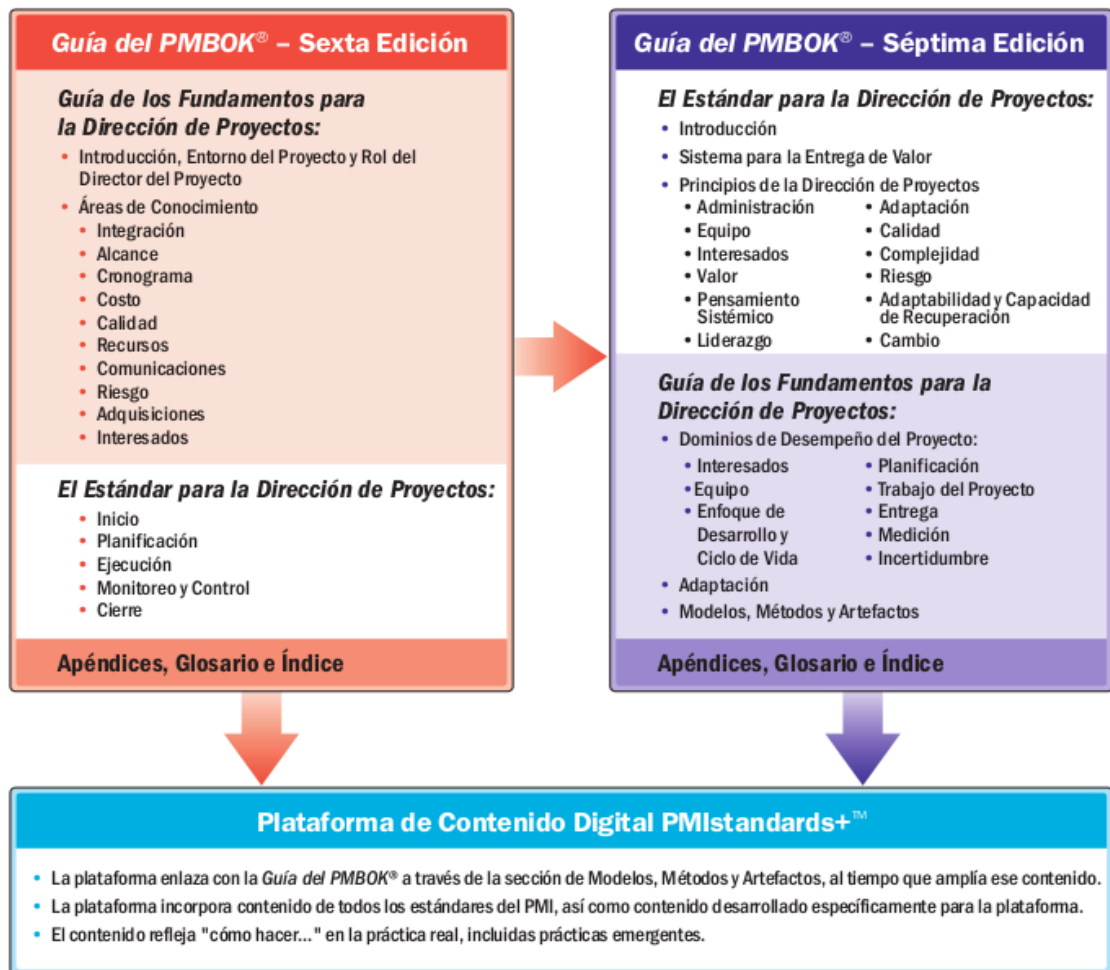
<sup>5</sup> <https://edward-designer.com/web/short-history-pmbok-guide-pmi/> (Consultado en noviembre de 2023)

<sup>6</sup> La norma ISO 21500, denominada "Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos", define un conjunto de principios, procesos y mejores prácticas para la gestión de proyectos. Esta norma, creada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), tiene como objetivo ofrecer un marco común que simplifique la planificación, ejecución y control de proyectos en diversas organizaciones (<https://normasiso.org/norma-iso-21500/>) (Consultado el 5 de noviembre de 2023).



**Figura 1**

Revisión de El Estándar para la Dirección de Proyectos y la migración de la Sexta a la Séptima Edición de la Guía del PMBOK®, junto con la conexión a la plataforma digital PMIstandards+



(PMI, 2021, p. xiii).

## 1.1.6.1 El Estándar para la Gestión de Proyectos

### 1.1.6.1.1 Sistema para la Entrega de Valor

Según la guía PMBoK 7, el principal objetivo de un proyecto es aportar valor a la organización en la que se ejecuta. Este valor se consigue mediante la satisfacción del cliente, la creación de un nuevo producto o servicio, la mejora de un proceso o la implantación de un nuevo cambio que pueda mejorar el proceso y las operaciones.

Se considera que los proyectos son sistemas para aportar valor. Es decir, las estrategias, misiones y objetivos de una organización determinan las carteras o grupos de proyectos. Esto indica que el valor que un proyecto aporta a la organización es muy relevante. Dicha consideración no excluye al resto de restricciones que originalmente, en las ediciones anteriores, se plantearon como las

principales que hay que tener en cuenta para asegurar el éxito del proyecto (alcance, tiempo y coste).

Según esta perspectiva, la obtención de beneficios, en sentido amplio, está muy vinculada a la gestión del valor, que se describe como un enfoque de gestión centrado en motivar a las personas, desarrollar sus capacidades, fomentar las sinergias y la innovación con el objetivo último de optimizar el rendimiento global de la organización. En cierto sentido, el valor que los proyectos aportan a una organización da resultados especialmente en aquellas organizaciones que aplican la gestión de proyectos en todo su potencial.

#### **1.1.6.1.2 Principios de Gestión de Proyectos**

El Estándar propone 12 principios generalmente aceptados en la dirección de proyectos. Los principios orientan las acciones, pero no describen cómo hacer las cosas y son flexibles a la hora de su aplicación. Para garantizar los resultados esperados en la ejecución de un proyecto, los miembros del equipo deben seguir estos principios:

- **Administración:** Ser un administrador diligente, respetuoso y atento. Llevar a cabo sus actividades con integridad, esmero y honradez, manteniendo al mismo tiempo el cumplimiento de las directrices internas y externas. Demostrar un amplio compromiso con las repercusiones financieras, sociales y medioambientales de los proyectos que gestionan.
- **Equipo:** Es necesario un ambiente cooperativo en el equipo del proyecto. Los equipos de proyecto que trabajan en colaboración pueden lograr un objetivo compartido con mayor eficacia y eficiencia que los individuos que trabajan por su cuenta.
- **Interesados:** Involucrar a las partes interesadas para conocer sus intereses y necesidades.
- **Valor:** Alinear el proyecto con los objetivos de la organización. Evaluar y ajustar continuamente el proyecto con los objetivos de la organización alcanzando los beneficios y el valor previstos.
- **Pensamiento sistémico:** Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema, con el objetivo de dar respuestas a las circunstancias dinámicas dentro y alrededor del proyecto de forma holística para afectar positivamente al rendimiento del mismo.
- **Liderazgo:** Motivar, influir, formar y aprender. Demostrar comportamientos que incluyen honestidad, integridad, conducta ética y adaptar el estilo de liderazgo a la situación.

- **Adaptación:** Adecuar el planteamiento de las entregas en función del contexto. La adaptabilidad es la clave mediante el uso de un enfoque iterativo.<sup>7</sup>
- **Calidad:** Incorporar la calidad a los procesos y resultados. Mantener un enfoque en la calidad que produzca resultados que cumplan los objetivos del proyecto y se ajusten a las necesidades, los usos y los requisitos de aceptación establecidos por las partes interesadas pertinentes.
- **Complejidad:** Abordar la complejidad utilizando el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje. Evaluar y afrontar continuamente la complejidad para que los enfoques y planes permitan al equipo recorrer con éxito el ciclo de vida del proyecto.
- **Riesgo:** Optimizar las respuestas a las oportunidades y amenazas. Maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos para el proyecto y sus resultados.
- **Adaptabilidad y capacidad de recuperación:** Ser adaptable y resistente en función del contexto para el ajuste a los cambios, la recuperación de los contratiempos y avanzar en la labor del proyecto.
- **Cambio:** Aceptar las variaciones que surjan para alcanzar el estado futuro esperado.

La adopción de estos principios no significa que los enfoques basados en procesos (grupos de procesos) de las versiones anteriores del PMBoK no sean pertinentes o útiles, estos siguen siendo válidos y representan una forma de aplicar en la práctica los principios anteriores.

## 1.1.6.2 Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos

### 1.1.6.2.1 Dominios de Desempeño del Proyecto

Son áreas de conocimiento en las que hay que centrarse para gestionar el proyecto. El objetivo no es sólo proporcionar entregables<sup>8</sup>, sino también resultados, independientemente de que esta entrega se haga periódicamente o al final del proyecto, mediante incrementos o mejoras del producto a lo largo de toda la vida del proyecto. Los distintos dominios de desempeño son:

- **Interesados:** Establecer buenas relaciones con las partes interesadas.
- **Equipo:** Desarrollar equipos de alto rendimiento.

---

<sup>7</sup> La iteración es el acto de repetir un proceso, para generar una secuencia de resultados (posiblemente ilimitada), con el objetivo de acercarse a un propósito o resultado deseado.

<sup>8</sup> “Cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (PMI, 2021, p. 242).

- **Enfoque de desarrollo y ciclo de vida:** Desarrollar fases y enfoques adecuados para el proyecto.
- **Planificación:** Llevar a cabo una planificación adecuada en cada momento preciso.
- **Trabajo de proyecto:** Garantizar las actividades para facilitar al equipo la entrega de resultados.
- **Entrega:** Proporcionar valor.
- **Medición:** Realizar un seguimiento para garantizar que se alcanzan los resultados.
- **Incertidumbre:** Analizar el entorno del proyecto para anticiparse a los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Es importante recordar que estos dominios interactúan y se combinan de manera diferente en cada proyecto.

#### 1.1.6.2.2 Adaptación

Esta sección de la Guía consiste en disponer de un marco y unos criterios para la adaptación (*tailoring*) de los enfoques de desarrollo a cada proyecto. Los mismos pueden ser predictivos, ágiles, híbridos o en cascada.<sup>9</sup> Estos últimos son los más convencionales de la gestión de proyectos, a pesar de que con ellos resultaba difícil abordar los requisitos rápidamente cambiantes de los proyectos. Por eso surgieron los métodos y enfoques ágiles, especialmente en el sector de las TICs y el software. Dependiendo de las características de cada proyecto, del sector específico, de los requisitos de los interesados y de la organización, los gestores de proyectos tienen que aplicar distintos enfoques a la gestión de los mismos.

Este estándar de gestión de proyectos es neutral en el sentido de que no favorece un enfoque sobre otro y ofrece orientación sobre cómo ajustar los enfoques a la medida de los proyectos.

#### 1.1.6.2.3 Modelos, Métodos y Artefactos

La última sección del PMBoK incluye una serie de modelos, métodos y artefactos<sup>10</sup> que pueden utilizarse o implementarse para gestionar proyectos. Allí se incluye el conjunto de procesos característico de la dirección de proyectos propuestos por el PMI en ediciones anteriores del PMBoK:

1. **Inicio:** Se define y se autoriza el proyecto o una fase.
2. **Planificación:** Se aclaran y afinan los objetivos, estableciendo las acciones necesarias para llevarlos a cabo.

---

<sup>9</sup> Se refiere a los distintos tipos de proyectos, por ejemplo, un enfoque refiere a cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto (PMI 2021, p. 130).

<sup>10</sup> Plantilla, documento, salida o entregable del proyecto (PMI, 2021, p. 236).

3. **Ejecución:** Se integra a las personas y otros recursos para producir los entregables y la información de rendimiento del proyecto.
4. **Seguimiento y control:** Se mide y supervisa el progreso del proyecto para identificar posibles variaciones y discrepancias con respecto al plan original y corregirlas cuando sea necesario.
5. **Cierre:** Se completan todas las actividades de todos los grupos de procesos de gestión para concluir formalmente el proyecto (o una fase) y concretar la aceptación del producto, servicio o resultado.

Para finalizar se proponen una variedad de opciones que el equipo del proyecto puede utilizar para producir o generar entregables del proyecto, organizar el trabajo, facilitar las comunicaciones y la colaboración. Los Modelos, Métodos y Artefactos pueden utilizarse en los Dominios de desempeño. El PMBoK en esta sección muestra la intersección entre ellos. Muchos de estos Modelos, Métodos y Artefactos fueron mencionados en versiones anteriores del PMBoK dentro de los procesos.

### **1.1.7 Gestión de los Interesados**

Este es uno de los puntos claves de la dirección de proyectos. Esta es la razón por la cual es incluido en el PMBoK entre uno de los 12 principios y también es desarrollado en sus dominios de desempeño.

En los Principios de gestión de proyectos se encuentra la sección 3.3 *"INVOLUCRARSE EFICAZMENTE CON LOS INTERESADOS"* del PMBoK 7, donde se destaca la importancia de involucrar proactivamente a los interesados para contribuir al éxito del proyecto y la satisfacción del cliente. Los interesados, que pueden ser individuos, grupos u organizaciones, influyen en los proyectos tanto de manera positiva como negativa y pueden afectar diversos aspectos del proyecto como el alcance, el cronograma, el costo, el equipo, los planes, los resultados, la cultura organizacional, la realización de beneficios, la gestión de riesgos, la calidad y la definición de éxito.

La identificación, el análisis y el compromiso proactivo con los interesados desde el principio hasta el final del proyecto son fundamentales para facilitar el éxito del proyecto. Los equipos de proyecto, que son también interesados, deben entender, considerar y responder a las necesidades y opiniones de otros interesados. La comunicación efectiva y eficiente es clave en este proceso y debe incluir la concienciación de las ideas de otros, la asimilación de perspectivas diferentes y la configuración colectiva de soluciones compartidas. Mantener relaciones sólidas a través de una comunicación frecuente y bidireccional fomenta la colaboración.

El involucramiento de los interesados depende de habilidades interpersonales como iniciativa, integridad, honestidad, colaboración, respeto, empatía y confianza,

que son esenciales para adaptarse al trabajo y a los demás, aumentando así la probabilidad de éxito. Este involucramiento permite a los equipos de proyecto detectar, recopilar y evaluar información, datos y opiniones, lo que facilita la comprensión y alineación compartidas, y ayuda a adaptarlo a circunstancias cambiantes. Involucrar activamente a otros interesados a lo largo de todo el proceso minimiza impactos negativos y aumenta los positivos, permitiendo por consiguiente oportunidades para un mejor desempeño y resultados del proyecto, aumentando la satisfacción de los involucrados y encontrando soluciones más aceptables para un rango más amplio de interesados.

#### **1.1.7.1 El "Dominio de Desempeño de los Interesados"**

En PMBoK 7 este dominio se centra en las actividades y funciones asociadas con los interesados del proyecto. Este dominio persigue objetivos clave como establecer una relación de trabajo productiva con los interesados, asegurar su acuerdo con los objetivos del proyecto y garantizar que los beneficiarios del proyecto estén satisfechos y apoyen el proyecto, mientras se minimiza la oposición de otros interesados.

El involucramiento de los interesados es un aspecto fundamental de este dominio y se desglosa en las siguientes etapas:

- 1. Identificación de los Interesados:** Se requiere de la individualización temprana y continua de los interesados a lo largo del proyecto. Esto incluye tanto a interesados más evidentes como a aquellos menos obvios que pueden no estar directamente relacionados con el proyecto.
- 2. Comprensión y Análisis de los Interesados:** Después de identificar a los interesados, es importante comprender sus sentimientos, emociones, creencias, valores y otros aspectos como su poder, actitud, expectativas, grado de influencia, cercanía al proyecto e interés en el mismo. Esta comprensión y análisis debe ser una acción continua a lo largo del proyecto.
- 3. Priorización de los Interesados:** Debido a la gran cantidad de interesados en muchos proyectos, es esencial priorizar su involucramiento. Esto se hace generalmente enfocándose en aquellos con mayor poder e interés. La priorización puede cambiar a lo largo del proyecto en respuesta a nuevos interesados o cambios en el entorno del proyecto.
- 4. Involucramiento de los Interesados:** Este paso implica trabajar en colaboración con los interesados para presentar el proyecto, obtener requisitos, gestionar expectativas, resolver incidentes, y tomar decisiones. Requiere habilidades blandas como escucha activa, comunicación interpersonal, gestión de conflictos y liderazgo, entre otras.

**5. Monitoreo de los Interesados:** Implica la supervisión continua del grado y la eficacia del involucramiento de los interesados. Esto incluye mantener conversaciones para valorar su satisfacción, realizar revisiones periódicas y, si es necesario, actualizar la estrategia de involucramiento para mejorar la satisfacción de los mismos.

### 1.1.8 Dominio de la Planificación

Para esta investigación el dominio de desempeño de la planificación es especialmente importante en relación con la planificación estratégica. Este dominio se centra en las actividades y funciones necesarias para organizar y coordinar la entrega de los elementos y resultados del proyecto. Una ejecución efectiva de este dominio produce los siguientes resultados deseados: avance ordenado, coordinado y deliberado del proyecto; enfoque completo en la entrega de resultados; generación progresiva de información para los entregables y resultados; tiempo de planificación adecuado según la situación; suficiente información de planificación para manejar las expectativas de los interesados.

La planificación tiene como propósito desarrollar de forma proactiva un enfoque para la creación de los entregables del proyecto,<sup>11</sup> los cuales impulsan los resultados buscados. Es posible iniciar la planificación de alto nivel antes de que se autorice el proyecto. Durante esta etapa, el equipo elabora documentos iniciales como una declaración de visión, un acta de constitución del proyecto o un caso de negocio, para establecer una ruta coordinada hacia los resultados deseados. Cada vez es más común que en esta fase inicial de planificación se consideren los impactos sociales y ambientales, además de los financieros (a veces denominados *triple resultado final*).

Los equipos de proyecto emplean artefactos de planificación para confirmar las expectativas de los interesados y proporcionarles la información necesaria para tomar decisiones, acciones y mantener la alineación entre el proyecto y los interesados.

Las variables que influyen en la planificación del proyecto son diversas y dependen de la naturaleza única de cada proyecto. Entre estas variables se encuentran, en primer lugar, el enfoque de desarrollo, que puede determinar cuándo y cómo se lleva a cabo la planificación. Por ejemplo, algunos proyectos tienen una fase específica para la planificación al principio del ciclo de vida, con planes que se elaboran progresivamente con más detalle a lo largo del proyecto. Otros proyectos pueden optar por un enfoque de planificación de alto nivel seguido de una fase de diseño más detallada después de la elaboración de prototipos. Por otra parte, los entregables del proyecto constituyen una variable que a menudo requieren una

---

<sup>11</sup> Los entregables son los productos o servicios que el proyecto se comprometió a crear. Estos a su vez reflejan los requisitos de los interesados, el alcance y la calidad, junto con los impactos a largo plazo sobre las ganancias, las personas y el planeta (PMI, 2021, p. 82).

planificación específica. La naturaleza y complejidad de los entregables pueden influir en la forma en que se lleva a cabo la planificación.

Una variable del dominio de la planificación que interesa especialmente al presente trabajo son los requisitos organizacionales, que incluyen la gobernanza, políticas, procedimientos, procesos y cultura de la organización. Estos requisitos pueden exigir que los directores de proyecto produzcan artefactos de planificación específicos para cumplir con los estándares y expectativas de la organización.

Según este dominio existen varios factores clave en el proceso de planificación. En primer lugar, está la entrega,<sup>12</sup> que comienza con la comprensión del caso de negocio, los requisitos de los interesados y el alcance del proyecto y producto. El alcance del producto abarca sus características y funciones, mientras que el alcance del proyecto involucra el trabajo para entregar esas funciones y características. Los enfoques predictivos descomponen los entregables del proyecto en mayor detalle, a menudo utilizando una declaración de alcance y una estructura de desglose del trabajo (EDT) (PMI, 2021, p. 149).

Otro factor importante es la estimación, que implica desarrollar estimaciones de esfuerzo, duración, costos y recursos. Estas pueden cambiar a medida que evoluciona el proyecto, y la fase del ciclo de vida del proyecto influye en aspectos como rango, exactitud, precisión y confianza. Existen diferentes métodos de estimación, como determinista y probabilística, absoluta y relativa, basada en flujo, y ajuste por incertidumbre.

Otro elemento importante son los cronogramas, que establecen la ejecución de las actividades del proyecto e incluyen duraciones, dependencias y otra información de planificación. Los enfoques predictivos desglosan el alcance, secuencian las actividades, estiman los recursos necesarios y ajustan el cronograma hasta llegar a un acuerdo.

Finalmente está el presupuesto, que evoluciona a partir de las estimaciones acordadas para el proyecto. Las estimaciones de costos se desarrollan a partir de la información de estimación y se agregan para crear la línea base de costos. Esta línea se distribuye a lo largo del cronograma para reflejar cuándo impactarán los montos a invertir, permitiendo equilibrar los fondos aprobados con el trabajo programado y reprogramar si es necesario para cumplir con las limitaciones financieras.

Por otro lado, a la hora de realizar una planificación es de gran importancia la composición del equipo de proyecto, para ello se inicia con la identificación de las habilidades necesarias para realizar el trabajo del proyecto. Esto implica evaluar no solo las habilidades, sino también el nivel de competencia y la experiencia en proyectos similares.

---

<sup>12</sup> En alusión al alcance del proyecto y los entregables que requiere.



En lo que refiere a la comunicación dentro de los proyectos, la planificación de esta se entrelaza con la identificación, análisis, priorización e involucramiento de los interesados, como se describe en el Dominio de Desempeño de los Interesados. La comunicación es de vital importancia para interactuar eficazmente con ellos. La planificación de la comunicación de los proyectos implica considerar diversos aspectos:

- ¿Quién requiere la información?
- ¿Qué información específica necesita cada interesado?
- ¿Por qué es importante compartir esta información con los interesados?
- ¿Cuál es el método más adecuado para proporcionar la información?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se necesita la información?
- ¿Quién tiene acceso a la información necesaria?

La información puede clasificarse en diferentes categorías, como interna y externa, sensible y pública, o general y detallada. El análisis de los interesados, sus necesidades de información y las categorías de información sirven como base para establecer los procesos y planes de comunicación de los proyectos (PMI, 2021, p. 64).

La planificación de recursos físicos abarca cualquier recurso que no sea humano, como materiales, equipos, software, entornos de prueba y licencias, implicando estimaciones y consideraciones de cadena de suministro, logística y gestión. Las adquisiciones, que pueden ocurrir en cualquier momento del proyecto, serán mejor aprovechadas si son planificadas desde el inicio. Esto permitirá establecer expectativas y garantizar un proceso sin retrasos.

Como se desprende de lo tratado hasta aquí, en todo el proceso es realmente importante que los equipos de proyecto estén preparados para adaptar los planes a lo largo del proyecto, ya sea mediante un control de cambios, la repriorización de la lista de tareas pendientes o la actualización de la línea base, especialmente en proyectos con elementos contractuales que requieren seguir procesos específicos para los cambios de contrato.

Por su parte, avanzando en la planificación no se pueden dejar de mencionar las métricas. Estas tienen un vínculo inherente con la planificación, la entrega y la evaluación del trabajo. Establecer métricas implica definir umbrales que señalen si el rendimiento del trabajo es el esperado, si se desvía positiva o negativamente de lo esperado, o si es inaceptable. La clave para una medición efectiva es solo medir lo que importa, decidiendo qué aspectos se miden y con qué frecuencia se informa. Las métricas asociadas con el producto o resultado son específicas para los entregables en desarrollo, mientras que las métricas vinculadas al cronograma y al rendimiento presupuestario suelen basarse en estándares organizacionales y se comparan con una línea base o una versión aprobada del cronograma o presupuesto.

Es de vital importancia que las etapas de un proyecto se encuentren alineadas en todo momento, es decir que las actividades de planificación y los artefactos deben mantenerse integrados. Esto implica que la planificación del desempeño, incluyendo alcance y requisitos de calidad, se ajuste a los compromisos de entrega, asignación de fondos, tipo y disponibilidad de recursos, así como a la incertidumbre inherente al proyecto y a las expectativas de los interesados.

Para que lo anterior suceda es posible que los equipos de proyecto necesiten desarrollar artefactos de planificación adicionales según las características específicas del proyecto. Por ejemplo, los planes logísticos deben integrarse con las necesidades de material y entrega, mientras que los planes de prueba deben alinearse con las exigencias de calidad y suministro. Además, dado que el trabajo en un proyecto suele coincidir con otros proyectos dentro de un programa, la programación de actividades debe coordinarse con las necesidades de trabajo en proyectos relacionados y con las operaciones generales de la organización (PMI, 2021, p. 67).

La planificación es un proceso continuo que se entrelaza con todos los dominios de desempeño de los proyectos. Desde el inicio, se establecen los resultados deseados y se elaboran planes generales para alcanzarlos. Dependiendo del enfoque y ciclo de vida del proyecto, la planificación inicial puede ser intensiva y luego ajustarse según las circunstancias reales. En otros casos, la planificación se realiza de manera suficiente en distintos puntos del proyecto, con la expectativa de adaptarse con el tiempo.

A lo largo del proyecto, la planificación dirige las acciones, la entrega de resultados y la creación de valor. Se establecen medidas de progreso y éxito, comparando el desempeño real con los planes establecidos. La incertidumbre y la planificación interactúan mientras los equipos abordan riesgos y eventos imprevistos, adaptando los planes según sea necesario. Los detalles del proyecto, el entorno y las personas involucradas influyen en la planificación, facilitando una colaboración efectiva y una comunicación proactiva con los interesados.

Finalmente es importante en este dominio de desempeño la verificación de los resultados del proyecto. Esta se realiza comparando el desempeño actual con las líneas base y otras métricas para evaluar si avanza de manera organizada y coordinada, dentro de los umbrales establecidos. La integralidad en la entrega de resultados se comprueba mediante la revisión del cronograma, financiamiento, recursos y adquisiciones para identificar posibles brechas o desalineaciones en la planificación.

Para verificar la evolución de la información hacia los entregables deseados, se compara la información inicial con la actual y con el caso de negocio para asegurar una elaboración adecuada. Los ajustes del tiempo dedicado a la planificación se evalúan mediante la revisión de los planes y documentos del

proyecto. La suficiencia de la información de planificación para gestionar las expectativas de los interesados se determina a través del plan de gestión de comunicaciones y la información de los interesados. Además, se verifica la existencia de un proceso de adaptación de los planes a lo largo del proyecto mediante una lista de trabajos pendientes o registros de las modificaciones y reuniones del comité de control de cambios en proyectos que lo utilizan.

### **1.1.9 Planificación Estratégica**

La Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social (2010) describe la planificación estratégica como una herramienta esencial para el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas. Esta herramienta no solo permite a las organizaciones responder eficazmente a los cambios y demandas del entorno, sino también proponer y llevar a cabo las transformaciones necesarias. La planificación estratégica proporciona una visión del futuro deseado y define el camino a seguir para alcanzarlo. Va más allá de la simple adaptación al entorno, ya que se enfoca en la creación de un futuro ideal y en la identificación de las acciones necesarias para lograrlo. Esta es fundamental en el sector no lucrativo debido a su capacidad para anticipar cambios y minimizar imprevistos, definiendo líneas maestras de actuación basadas en un entendimiento profundo de las relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados. Además, siguiendo la propuesta de Bueno (1996), la planificación estratégica debe facilitar la comprensión del entorno, permitir pensar con otra óptica respecto al mismo y asumir una nueva perspectiva sobre la organización, así como cuestionar la estructura y actividad de la organización en su permanente necesidad de adaptarse al contexto. Esta metodología facilita la comprensión y cuestionamiento del entorno y la organización, y busca soluciones a problemas estratégicos a través de la participación y el esfuerzo colectivo.

La elaboración de un plan estratégico incluye varias etapas fundamentales. Para comenzar se organiza el proceso, lo que implica en primera instancia tomar de la decisión formal de planificar y luego realizar una descripción de la organización. Luego, se lleva a cabo un análisis estratégico para determinar la situación actual de la organización. Esto incluye el análisis de los grupos de interés, valores, y un diagnóstico tanto interno como externo. Esta etapa permite entender dónde está la organización en un momento dado. La siguiente etapa es la formulación estratégica, que define hacia dónde quiere llegar la organización y qué necesita hacer para lograrlo. Esto implica establecer la visión, misión, objetivos, estrategias y finalmente redactar el plan estratégico. Una vez formulado el plan, se procede a la implantación de las estrategias, que es la fase de acción donde se aplican las decisiones tomadas. Finalmente, se realiza un control estratégico para monitorear lo que se está haciendo y asegurar que se está avanzando hacia los objetivos definidos. Este proceso se desarrollará de manera más detallada en la sección dedicada al estudio de caso.

## 1.2 Organizaciones No Gubernamentales

Según Esther Ruiz Simón (2020) los actores no gubernamentales han cobrado un peso creciente en el diseño y gestión de políticas sociales a nivel global. Estos incluyen a Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), así como a Organizaciones comunitarias, que resultan claves en el trabajo de base y en la apropiación local de las iniciativas que llevan a cabo.

Las ONGs captan fondos públicos y privados para ejecutar proyectos y programas de educación, incidencia social y política. Cuentan con personal remunerado pero gran parte de su trabajo es realizado por voluntarios, en este sentido muchos donantes financian a ONGs para que lleven a cabo proyectos que se ajusten a sus intereses y necesidades (Ruiz Simón, 2020, p. 211).

Las ONGs generalmente llevan a cabo sus objetivos a través de proyectos. Ruiz Simón (2020) define a estos últimos como acciones previamente identificadas y planificadas, que se realizan en un tiempo, espacio y sobre una población concreta. Requieren de financiación externa para conseguir unos objetivos y resultados definidos. Se ejecutan mediante un conjunto de actividades programadas que siguen un cronograma, y se suelen gestionar con metodologías como el marco lógico y la gestión orientada a resultados. Estos deben ser sostenibles, es decir, sus beneficios deben permanecer una vez retirada la ayuda externa. Se formulan indicadores para medir el logro de objetivos, los que se evalúan antes, durante y después de su ejecución.

Por su parte, los programas consisten en la suma de varios proyectos interrelacionados bajo un objetivo superior común. Tanto proyectos como programas son cofinanciados, es decir, su presupuesto proviene de fondos externos (de agencias donantes, gobiernos u otros financiadores) y fondos propios aportados por la entidad ejecutora.

Las ONG y otros actores diseñan y gestionan estos proyectos y programas siguiendo las directrices de organismos internacionales y financiadores en cuanto a sectores prioritarios, población beneficiaria, países o zonas de ejecución.

Es importante destacar, como lo expresan Golini, Corti y Landoni (2016), que las metodologías de gestión de proyectos utilizadas generalmente por las ONGs han experimentado una tendencia de resultados insatisfactorios de manera generalizada a nivel internacional. Los autores citan un estudio de McKinsey-Devex que indica que un 64% de los proyectos financiados por donantes no alcanzan el impacto esperado. Esto se debe principalmente a deficiencias en la planificación y gestión de los proyectos, así como a una mezcla de problemas tanto estructurales y contextuales como institucionales y de sostenibilidad. Ante esta situación se destaca la necesidad de que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) implementen sistemas de contabilidad y evaluación del impacto más eficaces (Golini et al, 2016, p. 128).

Es por eso que esta investigación se propone explorar la incorporación de la metodología del Project Management Institute publicada en el PMBoK 7 y las técnicas de la antropología para mejorar estos procesos y obtener mejores resultados.

### **1.3 Antropología para la Gestión de Proyectos**

En este apartado se desarrollará brevemente cuál es la especificidad de la antropología haciendo énfasis en la perspectiva de los actores como una forma que permite conocer, entre otras cosas, las necesidades y las expectativas de los interesados. Posteriormente se procederá a detallar las técnicas antropológicas.

La antropología clásica, desde su origen en el evolucionismo, se enfocó en describir y explicar las culturas primitivas como supervivencias del pasado de la humanidad. En el período de entreguerras, la antropología moderna consideró a estos pueblos como representantes de la diversidad cultural. Después de la Segunda Guerra Mundial, el interés se desplazó hacia la diversidad dentro de las propias sociedades de los investigadores y de las antiguas colonias, vistas como partes de un mismo orden mundial. Este enfoque se extendió a los sectores marginados de las sociedades capitalistas avanzadas y a los grupos que quedaban excluidos de las ventajas y la acumulación del sistema capitalista, como campesinos, desempleados, pobres urbanos, y comunidades migrantes, entre otros (Guber, 2005, p. 36).

A pesar de las diferentes perspectivas teóricas, todos estos estudios tenían en común la construcción de los grupos humanos como expresiones de la singularidad sociocultural. La antropología busca entender cómo los actores configuran el marco significativo de sus prácticas y nociones, adoptando lo que se llama "la perspectiva del actor". Los antropólogos describen realidades particulares animadas por complejos de relaciones sociales, presentando retratos vívidos de aspectos como la economía, organización social, sistema religioso, y relaciones con otros grupos culturales.

El empirismo antropológico asegura una representación fidedigna sin distorsiones etnocéntricas a través de la observación in situ, lo que garantiza la calidad de los datos. Los antropólogos recogen datos mediante técnicas menos intrusivas, evitando alterar las actividades habituales de los sujetos. Además, utilizan las fuentes secundarias con cierto recelo y perspectiva crítica debido a la artificialidad de los contextos en que fueron obtenidas.

La práctica antropológica clásica incluye la unidad entre el recolector de datos y el analista, así como el registro de múltiples aspectos de la vida social. Los estudios etnográficos son integrales y holísticos, revelando conexiones entre diversas actividades sociales. Los antropólogos no mantienen prioridades preestablecidas, sino que sus criterios de selección provienen de los sujetos

estudiados. Se enfocan en las normas y prácticas consuetudinarias, detectando patrones informales y no documentados de la vida social.

Este enfoque holístico y detallado permite captar las contradicciones entre lo que se dice que se hace y lo que se observa en la práctica, reconociendo la importancia de la presencia del investigador para captar los "textos y subtextos" de la vida social (Guber, 2005, p. 37).

Es importante explicitar dos conceptos clave para entender la disciplina antropológica. El primero es diversidad, que en antropología se refiere a la construcción teórica que asigna un papel explicativo a las diferencias observadas en las prácticas y comportamientos humanos. La diversidad no es simplemente una colección de diferencias empíricas, como formas de vestir o de sanar, sino una herramienta teórica que permite entender la complejidad de las sociedades humanas. El antropólogo se dedica a producir conocimiento sobre la diversidad cultural, superando sociocentrismos y etnocentrismos mediante el estudio de la alteridad (Guber, 2005, p. 40).

Por otra parte, la perspectiva del actor se refiere a los significados que los sujetos sociales asignan a sus acciones y su mundo. Esta perspectiva no está limitada al plano simbólico o subjetivo, sino que abarca el significado como parte integral de las relaciones sociales. Los significados se organizan dentro de un marco de referencia común a un grupo social, aunque no siempre sea verbalizable o igualmente compartido por todos. Este marco define el universo social y culturalmente posible y enmarca las acciones y nociones de los actores (Guber, 2005, p. 41).

Para Guber la antropología es una de las disciplinas que más se ha dedicado a identificar lógicas y racionalidades en lugares donde otras solo veían irracionalidad y caos. Los antropólogos han desarrollado habilidades para estudiar lo no documentado, lo implícito y lo no formalizado, y posee la capacidad de descubrir desfasajes y contradicciones internas en una cultura. La relación a veces discordante entre lo formal y lo no formal es una de las fuentes más comunes de desconcierto para los investigadores. Es en estos puntos inesperados, sin referencias teóricas ni coincidencias con la propia cultura, donde se producen rupturas con lo familiar y lo conocido. Aquí es donde la antropología actúa para desnaturalizar lo naturalizado, descotidianizar lo cotidiano y exotizar lo familiar. En el trabajo de campo, esta perplejidad debe ser alimentada, instalando el proceso cognitivo en las contradicciones, las rupturas y las interrupciones en la comunicación. El investigador enfrenta este proceso no tanto a partir de identificaciones con los sujetos sino a partir del conflicto generado por la distancia social y cultural con las nociones y prácticas no compartidas.

Es por eso que, para los antropólogos, es esencial reconocer y analizar estos marcos de significado para evitar interpretaciones etnocéntricas y para proporcionar

una comprensión más precisa y respetuosa de las prácticas y nociones de los grupos estudiados. A su vez, esto implica una constante interacción entre los conceptos teóricos del investigador y los significados prácticos y simbólicos de los actores sociales, permitiendo una explicación más rica y matizada de la realidad social.

La elaboración teórica tiene sentido si se contrasta y reformula desde las categorías de los actores y los resultados del trabajo empírico. La construcción final de una explicación de lo social deja de ser sociocéntrica si se ha pasado por uno o varios momentos de deconstrucción de la lógica original, para construir sobre la reconstrucción de momentos condensados, selectos y significativos experimentados durante el trabajo de campo. Es decir, si se ha mantenido una constante relación entre lo universal y lo singular.

Para acceder a la perspectiva del actor y construirla, revelando aspectos informales o no documentados, estableciendo contradicciones y relaciones entre verbalizaciones y prácticas, evidenciando la articulación entre distintos aspectos de la vida social, y ampliando y descentralizando la mirada sobre los sujetos, la presencia directa del investigador en el campo es condición necesaria pero no suficiente. A esto se añade la elaboración teórica que permite apropiarse de la información, transformarla en dato y organizarla en una explicación. La antropología ofrece un medio adecuado para estas tareas, entendido no como un cuerpo teórico específico o un bagaje técnico especializado, sino como un enfoque totalizador para el cual la perspectiva del actor es, a la vez, un punto de partida y de llegada, pues constituye una parte de la explicación de lo real (Guber 2005, p. 43).

Por último, la investigación socioantropológica se caracteriza por su enfoque en las nociones, actividades, representaciones, prácticas y contextos de la vida social. La organización cognitiva de la persona que investiga es fundamental en la enunciación de las conexiones significativas, los atributos que integran una descripción, su interpretación o su registro. Aunque existen sujetos reales de investigación, el conocimiento de su mundo solo es posible a través de conceptos. El marco teórico incide tanto en el proceso general de investigación como en el trabajo de campo. Allí la postura teórica orienta la selección de la problemática y de los conceptos, define las premisas metodológicas, establece el ámbito y la identidad de los sujetos de estudio, y estructura la descripción y explicación del informe final.

En el trabajo de campo, la teoría influye menos directamente en la recolección de información, pero sigue siendo crucial para seleccionar los temas a registrar, observar e interrogar, y para definir los roles del investigador. El acceso al mundo social se logra mediante la contrastación crítica entre el bagaje teórico y empírico del investigador y la realidad social observada, enfocándose en la perspectiva del actor. Este proceso incluye una constante relación entre la observación y la elaboración teórica, permitiendo producir nuevos conceptos y explicaciones a partir

de los presupuestos iniciales, reformulados por las categorías y usos contextualizados de los actores en su vida social.

Guber (2005) entiende la investigación como una relación social en la que el investigador actúa como otro participante comprometido en el flujo del mundo social, negociando sus objetivos con los demás protagonistas. La única manera de acceder a este mundo desconocido es a través de los conceptos y marcos interpretativos propios del investigador, que inevitablemente tienen algún grado de sociocentrismo. Sin embargo, esto puede corregirse a medida que la investigación avanza, especialmente si el investigador está dispuesto a ser cuestionado y sorprendido, y a contrastar y reformular sus sistemas explicativos y de clasificación basándose en los sistemas observados y la lógica o perspectiva de los actores que los viven y reproducen.

En este sentido, los antropólogos no solo recogen materiales, sino que también construyen un complejo descriptivo-explicativo del mundo social en estudio, al aprender a distinguir entre sus propias categorías y las nativas, utilizando conceptos locales y formulando preguntas significativas. Este proceso de investigación es flexible, creativo y heterodoxo, subordinado a una constante relación entre la observación y la elaboración, la obtención de información y el análisis de datos. Así, se permite la producción de nuevos conceptos y conexiones explicativas a partir de los presupuestos iniciales, reformulados y enriquecidos por las categorías de los actores y sus usos contextualizados en la vida social.

Las ciencias sociales deben respetar los niveles de adecuación en los que los conceptos teóricos incorporan las categorías del lenguaje natural de los actores. Para penetrar el sentido y el carácter significativo de las acciones y nociones, las explicaciones deben realizarse en el contexto terminológico de los actores. Para incorporar las categorías de los sujetos estudiados, el investigador debe ampliar su perspectiva inicial. La significación de una práctica o verbalización reside en su integración específica en la vida social, y esta integración es desconocida por el investigador hasta que realiza su trabajo de campo. Por lo tanto, la tarea consiste en abordar y registrar los aspectos más diversos, ya que cualquiera de ellos puede ser clave para explicar una práctica específica (Guber, 2005, p. 45).

A partir de los conceptos expresados arriba es que esta investigación propone utilizar las técnicas antropológicas en la dirección de proyectos.



### **1.3.1 Técnicas Etnográficas Desarrolladas por la Antropología**

Observación participante: Su objetivo es familiarizarse estrechamente con un determinado grupo de personas y sus prácticas culturales, participando activamente con ellas en su entorno habitual, generalmente a lo largo de un periodo de tiempo extendido, lo que permite la constatación de hábitos o tradiciones (Guber, 2005).

Otra técnica destacada es la entrevista etnográfica, que es una de las formas más apropiadas para acceder a los significados compartidos por los actores sociales. A través de ella las personas que realizan la investigación pueden conocer acciones pasadas o presentes que no hayan sido atestiguadas (Guber, 2005).

Una tercera técnica es la descripción densa, que básicamente se caracteriza por ser un registro muy detallado de la acción social humana como pueden ser los comportamientos físicos o descripciones del contexto tal y como lo interpretan los actores, de manera que pueda ser comprendida por una persona ajena a la situación. Esta técnica permite desarrollar explicaciones que ayuden a entender e interpretar los significados que tienen estas acciones para quienes las realizan (Geertz, 2003).

Finalmente, todas estas técnicas conforman la etnografía, que es tanto el nombre del proceso de investigación como el producto final escrito, que se nutre, como hemos visto, de técnicas como la observación participante, la entrevista etnográfica y la descripción densa. En este sentido acordamos con la antropóloga Elsie Rockwell (2009) cuando expresa que la etnografía consiste en el proceso de “documentar lo no documentado” (Rockwell, 2009, p. 21). El trabajo de campo clásico de la etnografía consiste en estar en una localidad, participar desde el rol de investigador, observar lo cotidiano, conversar sobre ello con las personas y conservar por escrito la mayor parte posible de esa experiencia, realizando posteriormente un análisis del material recolectado.

## Capítulo 2

### Metodología

Conforme a los objetivos planteados para este trabajo, la investigación se encuadró dentro del paradigma cualitativo. Se llevó a cabo una investigación de carácter exploratorio, debido a que se trata de un enfoque del tema que no ha sido estudiado con anterioridad, encontrándose en un área de vacancia, de esta manera sus resultados nos permitirán acceder a una visión general y aproximada al objeto de estudio. El diseño de la investigación utilizó las estrategias de análisis documental y el estudio de caso.

#### 2.1 Propuesta Metodológica

Se incorpora la propuesta de Roxana Ynoub (2014) que postula que la metodología de la investigación como disciplina puede abordarse de dos maneras: como conjunto de prescripciones que regulan el quehacer científico o como una disciplina reconstructiva que reconoce los procesos y lógicas subyacentes a dicho saber hacer como resultado de una trama que supone pensar a la ciencia en un sentido amplio.

La metodología como disciplina normativa o prescriptiva busca legislar y sancionar el quehacer científico. Mientras que si se la entiende como disciplina reconstructiva se analiza retrospectivamente la práctica científica ya realizada para extraer sus reglas y procedimientos invariantes. La primera tiene un carácter regulatorio, la segunda un carácter reflexivo. La primera limita la creatividad, la segunda potencia el saber hacer investigativo (Ynoub, 2014, p. 5).

Desde esta última perspectiva, el proceso de investigación, entendido como un concepto ordenador de las acciones de la labor investigativa tendientes a la producción de conocimiento científico, no pone en juego sólo la dimensión operatorio-procedimental de las decisiones involucradas en el mismo, sino también las condiciones histórico-sociales, institucionales, lógico-inferenciales y cognitivo-epistemológicas (Ynoub, 2014, p. 9). Es en este sentido que cobra relevancia reconocer en la práctica científica las condiciones de realización, las que regulan la producción de conocimiento científico y los criterios que demarcan el mismo como producto.

Según esta autora, la función de la metodología de la investigación científica es extraer y hacer explícitos ciertos componentes del proceder que rige la práctica científica, con el objetivo de transferirlos y tornarlos explícitos (Ynoub, 2014, p. 4).

Ynoub propone pensar en "un" método de la ciencia en el sentido de que existe un conjunto de procedimientos invariantes que caracterizan la producción de cualquier conocimiento que forme parte de la ciencia, más allá de las técnicas

particulares de cada disciplina. Esto se basa en una distinción entre el método como procedimiento general de la ciencia, y la técnica como procedimiento propio de cada campo disciplinar. A su vez, los rasgos del conocimiento científico son: a) coherencia teórica de las hipótesis con un marco conceptual; y b) consistencia empírica, es decir correspondencia entre las hipótesis y algún tipo de referencia observable (Ynoub, 2014, p.16).

La propuesta de Ynoub clasifica el proceso de investigación científica en diferentes escalas de desarrollo. La escala macro se refiere al nivel del desarrollo global de disciplinas científicas completas o de grandes líneas y escuelas disciplinares que diversifican y especifican las disciplinas originarias. Involucra la participación de comunidades extensas de investigadores y periodos amplios en la historia de las ideas científicas. La escala meso comprende el nivel de desarrollo de programas de investigación científica, que involucran conjuntos de proyectos organizados en torno a ciertos núcleos problemáticos abordados con marcos teóricos comunes. Finalmente, la escala micro corresponde al nivel de ejecución de proyectos o planes específicos de investigación. Es la escala más concreta y delimitada, permite planificar actividades, definir problemas e hipótesis acotados y datar un inicio y una finalización (Ynoub, 2014, p. 93).

Según Ynoub en la escala micro el proceso de investigación se organiza a través de problemas específicos y objetivos acotados que orientan el proceso de pesquisa por medio de una serie de actividades pautadas. La autora propone analizar este proceso en tres fases relacionadas que no son necesariamente secuenciales y con posibles avances y retrocesos entre ellas.

La primera fase es la sincrética, en la que se define teóricamente el objeto de investigación, se plantean los problemas que derivan de marcos conceptuales, las hipótesis como respuestas tentativas y los objetivos que son los resultados a obtener. Allí se valida la relevancia y pertinencia de la hipótesis sustantiva, su integración en marcos teóricos y la tradición de la que forma parte.

Siguiendo la propuesta de Peirce, por la cual el o la investigadora van realizando un recorrido en el cual las intuiciones iniciales espontáneas van madurando, en el sentido de que se incorporan modelos y antecedentes a los cuales se va haciendo ajustes, refinando y respaldando a partir de marcos de referencia conceptual anteriores hasta generar el núcleo de problemas e hipótesis (Ynoub, 2014, p. 100).

Es importante explicitar aquí algunos conceptos como problema, hipótesis, objetivos y marco de referencia conceptual.

Un problema es una situación que implica algún tipo de dificultad, de limitación u obstáculo para lograr algún objetivo o fin. Ynoub propone clasificar los problemas según su alcance y características de la siguiente manera: En primer lugar los problemas de hecho, que se presentan en una situación concreta y necesitan ser

resueltos a través de una acción. Luego, los problemas de conocimiento, que en el marco de una práctica profesional pretenden analizar y emplear un conjunto de saberes, ajustándolos a una situación problemática específica (Ynoub, 2014, p. 125). El tercer tipo son los problemas de investigación científica, estos se definen como preguntas cuya solución apunta a generar nuevo conocimiento teórico, que se enmarque dentro de una tradición disciplinaria a partir de examinar, ampliar o poner en duda el conjunto de conocimientos existentes. Desde dichos interrogantes se busca generar conocimiento que se pueda generalizar más allá de un caso de estudio específico. Estos problemas deben estar bien definidos y contextualizados dentro de un marco teórico adecuado para guiar la investigación, de esta manera permiten orientar el diseño y desarrollo del estudio.

A partir de los problemas de investigación se derivan las hipótesis. Estas últimas consisten en conjeturas tentativas, verificables a través de evidencia empírica, propuestas con el objetivo de anticipar las posibles respuestas a un problema de investigación. Por otra parte, también se pueden construir como suposiciones basadas en los hallazgos de la investigación. De esta manera se establece cómo podrían estar relacionados o interactuar los elementos de un fenómeno determinado. De los criterios propuestos por Ynoub se puede destacar el que refiere a la potencialidad de las hipótesis exploratorias para reconocer relaciones no evidentes pero significativas entre distintos fenómenos y generar nuevos conocimientos (Ynoub, 2014, p. 114). En este sentido plantear hipótesis permite explicitar conocimientos previos sobre el problema de investigación y reflexionar sobre cómo contrastarlas empíricamente.

Las hipótesis sustantivas se utilizan en investigaciones exploratorias cuando los estudios están en una fase inicial de indagación sobre un fenómeno debido a que no se tiene un conocimiento muy preciso sobre el mismo. El propósito de este tipo de hipótesis es establecer límites y perfeccionar tanto la definición del problema como los aspectos a analizar. Estas conjeturas exploratorias derivarán en la formulación de una hipótesis al final de la investigación (Ynoub, 2014, p. 111).

Se puede diferenciar entre las hipótesis sustantivas, que proponen relaciones conceptuales entre los objetos de investigación y el marco de referencia conceptual, y las hipótesis de trabajo que pretenden expresar en términos observables y contrastables las relaciones conceptuales planteadas por las hipótesis sustantivas (Ynoub, 2014, p. 112).

Tanto los problemas como las hipótesis tienen una función organizadora en el diseño y el desarrollo de la investigación. Los problemas definen el campo de estudio y las hipótesis guían la recolección y análisis de datos. Este vínculo asegura que la investigación mantenga un enfoque coherente y relevante desde el planteamiento inicial hasta la interpretación de los resultados.

A partir de estos elementos es posible proponer los objetivos de la investigación. Estos últimos son los resultados a los que se pretende llegar, servirán para formular y gestionar la investigación y para contrastarlos, en última instancia con los problemas o las hipótesis planteadas. Una diferencia respecto a los problemas e hipótesis es que los objetivos propuestos deben ser medibles o evaluables al concluir la investigación. Debido a su característica de orientar la pesquisa hacia la verificación empírica de los postulados teóricos los objetivos se ubican en una interfaz entre la fase teórica y la fase empírica (Ynoub, 2014, p. 218). Al establecer objetivos claros, factibles y coherentes con el enfoque teórico adoptado, se facilita la transición hacia la recolección y análisis de datos, asegurando que las estrategias empíricas estén alineadas con los fundamentos teóricos establecidos en la fase sincrética (Ynoub, 2014, p. 220).

Para concluir con la fase sincrética es importante definir el concepto de marco de referencia conceptual. En esta fase, la teoría ayuda a definir y delimitar claramente el objeto de investigación, asegurando que esté bien fundamentado en la literatura existente.

La teoría no sólo contextualiza el objeto de estudio, sino que también orienta la metodología a emplear, asegurando que los métodos y técnicas sean coherentes con el enfoque teórico adoptado. En esa línea Roxana Ynoub propone un cambio de enfoque sobre el lugar que ocupa la teoría en los proyectos de investigación científica desde una concepción estática del "marco teórico" hacia una visión más dinámica y entrelazada, llamada "trama teórica". Tradicionalmente, el marco teórico se entiende como un conjunto rígido de conceptos y teorías que delimitan y encuadran la investigación. La autora destaca que la metáfora de "marco" evoca una estructura fija que puede ser vista como limitante y restrictiva.

En este sentido, la autora plantea lo que considera la metáfora de "trama teórica" como más ajustada cuando se fundamenta teóricamente un tema de investigación porque concibe este proceso como un entramado dinámico y flexible de conceptos, teorías y perspectivas (Ynoub, 2014, p. 206). Este entretejido permite una interacción más rica y compleja entre los elementos teóricos, proporcionando una base más robusta y adaptable para la investigación. A su vez la trama teórica facilita la integración de diversas perspectivas y antecedentes, enriqueciendo el enfoque teórico de la investigación.

De acuerdo con esta perspectiva, el marco de referencia conceptual debe orientarse pragmáticamente a fijar una posición clara en el tema elegido. Es esencial validar conceptualmente el enfoque asumido, ya sea refiriéndose a paradigmas o concepciones ya consagradas, o diferenciándose de ellos. Además, debe justificarse este enfoque, señalando, a partir de lo "ya sabido", lo que aún queda por resolver. En relación con este punto, se debe estimar argumentativamente la relevancia teórica o de transferencia del tema elegido. Finalmente, el marco de referencia conceptual debe ubicar y derivar argumental y

conceptualmente el problema de la investigación y las hipótesis o conjeturas que se proponen (Ynoub, 2014, p. 209).

La segunda fase es la analítica, donde se diferencian los componentes del objeto de investigación mediante estrategias empíricas y se construyen los datos. La validación empírica justifica que las estrategias utilizadas son adecuadas para abordar las hipótesis o problemas planteados (Ynoub, 2014, p. 107). Si bien la estrategia empírica ya se encuentra condicionada por el problema y la hipótesis formulados en la etapa anterior, durante esta fase se trasladan los conceptos en términos de datos concretos. En este sentido, se profundiza en la definición de los datos necesarios y en la forma en que serán recopilados.

Por último, en la fase sintética se interpretan los datos integrando teoría y empiria, se alcanza una nueva comprensión del objeto que abre a nuevos ciclos. Esta fase sintetiza las anteriores en un nuevo sentido del objeto investigado. La validación de conclusiones o conclusional demuestra que la interpretación de datos es consistente con los hechos y coherente con las teorías y modelos adoptados (Ynoub, 2014, p. 105). A partir de los datos producidos en la etapa anterior y su integración con la teoría con la que se definió el objeto de estudio en la fase sincrética. Esto genera una reconceptualización del objeto de investigación que permite profundizar en la comprensión del tema trabajado, lo que puede llevar a la formulación de nuevas hipótesis o preguntas de investigación, abriendo así nuevos ciclos de investigación (Ynoub, 2014, p. 106).

A partir de ello, este estudio estuvo sustentado primero en las experiencias que reportan los investigadores y los especialistas, es decir en las reflexiones que aparecen en textos y publicaciones especializadas, y, en segundo término, en el estudio de caso donde se recogieron las opiniones, observaciones y registros sistematizados en sus prácticas de gestión de proyectos para ONG.

Particularmente se aplicó la matriz de datos propuesta por Ynoub (2014) enmarcada en la fase analítica del proceso de investigación. En la misma, se llevó a cabo la descomposición del objeto de estudio en sus componentes básicos para un análisis detallado. Específicamente, se identificaron las variables y se desarrollaron estrategias empíricas para abordar los problemas planteados. La matriz de datos se utilizó a para organizar y estructurar la recolección y análisis de datos, permitiendo una comprensión sistemática y ordenada de la información recolectada a partir de los conceptos teóricos definidos en la fase sincrética, asegurando que los datos recolectados fuesen pertinentes y alineados con los objetivos de la investigación.

Se seleccionó esta matriz debido a que los principales elementos que la constituyen son la unidad de análisis, las variables, los valores o categorías y los indicadores (Ynoub, 2014, p. 228).

En primer lugar, la unidad de análisis fue la planificación estratégica en proyectos de ONGs, tomando como caso de estudio a la Federación SOS Racismo, lo que se definió como la entidad o elementos sobre los cuales se va a recolectar información y analizar en una investigación (Ynoub, 2014, p. 231). Esta unidad de análisis es relevante para la presente investigación debido a que es un proceso fundamental en la gestión de proyectos dentro de las ONGs. Abarca la definición de objetivos, la identificación de interesados, la asignación de recursos y la implementación de estrategias para alcanzar dichos objetivos del proyecto. Al ser un componente esencial en la gestión de proyectos, su análisis proporciona una visión integral de cómo se estructuran y se gestionan los proyectos en este tipo de organizaciones.

Por otra parte, se determinaron las variables, considerando que estas se definen como un aspecto o característica de la unidad de análisis que puede cambiar entre diferentes valores o estados (Ynoub, 2014, p. 232). Así como, los valores o categorías de las variables que son los estados específicos que estas pueden tomar. Por ejemplo, si la variable es la Identificación y Categorización de los Interesados, las categorías podrían ser Interesados "Internos", "Externos", "Primarios" o "Secundarios". Finalmente, como plantea Ynoub siguiendo la propuesta Samaja, se añadió el elemento "indicador" a la matriz de datos propuesta originalmente por Galtung, lo cual es de gran relevancia porque sin los indicadores no se podrían observar empíricamente los valores de los conceptos que se manifiestan a través de las variables (2014, p. 228). Los indicadores refieren al procedimiento aplicado para obtener información empírica sobre una cierta variable, y cuentan con dos componentes: la dimensión (qué se evalúa) y el procedimiento (cómo se evalúa).

Es importante destacar la diferencia que existe entre valor de la variable y valor del indicador, el primero define conceptualmente una clasificación, mientras que el segundo es el dato o medición empírica resultante de aplicar el procedimiento del indicador. Por último, se tuvo en cuenta que la equivalencia entre los valores del indicador y los valores de la variable implica que los indicadores utilizados en una investigación deben reflejar fielmente los estados o categorías de la variable que se está midiendo.

Lo anterior significa que cada valor obtenido a través de un indicador debe corresponder directamente a un valor o categoría de la variable en estudio. Por ejemplo, si se utiliza una técnica antropológica para medir la Identificación y Categorización de los Interesados (variable), el total de interesados internos y externos identificados (valores del indicador) debe traducirse de manera precisa en categorías como "internos" y "externos" (valores de la variable). Esta equivalencia asegura que las mediciones sean válidas y que los resultados obtenidos a través de los indicadores representen de manera adecuada las características de la variable en cuestión.

## Matriz de Datos

**Unidad de Análisis:** Planificación estratégica en proyectos de ONGs.

**Variables:**

### 1. Identificación y Categorización de los Interesados:

- **Valores de la Variable:**
  - Métodos de identificación: PMBoK 7, técnicas antropológicas.
  - Categorías de interesados: internos, externos.
- **Indicadores:**
  - Procedimientos de identificación utilizados (observación participante, entrevistas, descripción densa).
  - Número y tipo de interesados identificados.
- **Valores del Indicador:**
  - Calidad de uso de cada técnica antropológica (evaluaciones cualitativas de los resultados obtenidos).
  - Total de interesados internos y externos identificados.

### 2. Identificación de Intereses y Necesidades de los Interesados:

- **Valores de la Variable:**
  - Métodos de identificación: PMBoK 7, técnicas antropológicas.
  - Tipos de intereses y necesidades: económicos, sociales, políticos.
- **Indicadores:**
  - Técnicas utilizadas para identificar intereses y necesidades (observación participante, entrevistas etnográficas, descripción densa).
  - Número y tipo de intereses y necesidades identificados.
- **Valores del indicador:**
  - Frecuencia y calidad de uso de cada técnica (porcentaje de uso, evaluaciones cualitativas).
  - Total de intereses y necesidades económicas, sociales y políticos identificados.



### 3. Impacto de la Integración de Metodologías en la Gestión de Interesados:

- **Valores de la Variable:**
  - Eficacia en la identificación de interesados: correcta identificación, exhaustividad de la identificación
  - Satisfacción de los interesados: alta satisfacción, media satisfacción, baja satisfacción
  - Participación de los interesados: alta participación, media participación, baja participación
  - Comunicación con los interesados: claridad y efectividad, frecuencia y oportunidad
  - Influencia en la toma de decisiones: Inclusión de *feedback*, grado de inclusión
  
- **Indicadores:**
  - Número de interesados identificados correctamente, evaluación cualitativa de la exhaustividad.
  - Encuestas de satisfacción, *feedback* cualitativo de los interesados
  - Tasa de participación en reuniones y actividades, nivel de involucramiento
  - Evaluaciones de claridad y efectividad de la comunicación, frecuencia y oportunidad de las comunicaciones
  - Número de decisiones influenciadas por el *feedback* de interesados, grado de inclusión de los interesados en el proceso de toma de decisiones
  - Porcentaje de objetivos alcanzados, evaluación cualitativa del cumplimiento de objetivos
  
- **Valores del Indicador:**
  - Número total de interesados identificados, evaluación cualitativa: completa, parcial, incompleta
  - Alta satisfacción (70%), media satisfacción (20%), baja satisfacción (10%)
  - Alta participación (80%), media participación (15%), baja participación (5%)
  - Evaluación de claridad: alta, media, baja; frecuencia: semanal, quincenal, mensual
  - Número total de decisiones influenciadas, grado de inclusión: alto, medio, bajo
  - Porcentaje total de objetivos alcanzados, evaluación cualitativa: alto, medio, bajo

## **2.2 Instrumentalización**

Siguiendo la propuesta de Ynoub (2014, p. 306), se definen a los instrumentos, en el contexto de la investigación científica, como los dispositivos o herramientas diseñadas para recolectar, captar o producir información (datos) necesarios para los fines específicos de la investigación. La función de estos instrumentos está íntimamente ligada a los procedimientos indicadores y juega un rol importante en la operacionalización y recolección de datos empíricos. La función principal de estos instrumentos es implementar los procedimientos del indicador para recolectar datos válidos y confiables. La validez del indicador dependerá, en parte, de la precisión del instrumento.

Los instrumentos utilizados se diseñaron específicamente para las necesidades del estudio en cuestión.

### **2.2.1 Entrevista**

Para la presente investigación se realizó una entrevista semiestructurada al director de proyectos de Federación SOS Racismo para realizar la contextualización de la organización e identificar a los interesados vinculados a ella.

Se tuvieron en cuenta factores que afectan la interacción entre entrevistador y entrevistado, como el género, las relaciones de poder, y los aspectos culturales y comunicacionales. Se consideró la planificación cuidadosa esencial, abarcando cómo y dónde concertar la entrevista, su registro, y la presentación y encuadre ético.

### **2.2.2 Análisis Documental**

Para el análisis sobre la incorporación de la metodología del PMBoK 7 y la integración de técnicas antropológicas en la gestión de interesados de proyectos de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) a través de la planificación estratégica se identificaron y seleccionaron fuentes documentales relevantes. Esto incluyó la revisión de literatura existente sobre el PMBoK 7, las técnicas antropológicas aplicables y la gestión de interesados en el contexto de ONG. Se utilizaron principalmente dos fuentes documentales, la Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social (2010) y la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, séptima edición (2021) (PMBoK 7). La selección de estos documentos se basó en su pertinencia, calidad y actualidad, asegurando que cubrieran las diferentes dimensiones del problema de investigación.

Una vez seleccionados estos documentos, se procedió a su análisis centrado en la identificación de conceptos clave, teorías relevantes y prácticas recomendadas en la gestión de interesados y la planificación estratégica en ONG.

El siguiente paso implicó la comparación y contraste de la información obtenida de las diferentes fuentes. Se buscó identificar convergencias y relaciones posibles en las perspectivas sobre la implementación del PMBoK 7 y las técnicas antropológicas en la gestión de proyectos. Este análisis comparativo permitió una comprensión más profunda de cómo estas metodologías pueden integrarse eficazmente en la planificación estratégica de ONG, destacando las mejores prácticas y posibles desafíos.

A medida que se avanzó en el análisis, se documentaron las principales conclusiones, organizándolas de manera que ofrecieran una visión coherente y estructurada. Se prestó especial atención a cómo las diferentes técnicas y metodologías pueden complementarse y qué beneficios específicos pueden aportar a la gestión de interesados en proyectos de ONG. Esta fase culminó con la elaboración de la interpretación de la parte empírica de la investigación.

## Capítulo 3

### Estudio de Caso: Diseño de Planificación Estratégica para ONGs

A partir de una propuesta de la Federación SOS Racismo se planteó realizar el diseño de una planificación estratégica siguiendo las etapas de planificación descritas en la Guía de planificación estratégica de Acción Social (2010), incorporando las prácticas y principios del PMBoK 7 (2021) y las técnicas antropológicas descritas en el marco de referencia conceptual.

Como se mencionó anteriormente, en el marco de referencia conceptual, la confección de un plan estratégico se compone de diversas etapas que garantizan su efectividad. En primer lugar, se produce la organización del proceso, la cual comprende, en una primera instancia, la toma formal de la decisión de planificar y, seguidamente, la realización de una descripción pormenorizada de la organización. Esta descripción debe abarcar tanto la naturaleza y misión de la organización como su estructura, recursos y entorno actual.

Seguidamente, se realiza un análisis estratégico exhaustivo para determinar la situación actual de la organización. Este diagnóstico, de carácter holístico, debe incorporar un estudio de los grupos de interés para identificar a los distintos actores que se relacionan con la organización, tales como clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad en general. En el mismo se pone de manifiesto la influencia y expectativas de estos con respecto a la organización.

Luego es preciso explorar los valores fundamentales que identifican, comprenden y guían la cultura y la toma de decisiones de la organización. Estos valores deben estar alineados con la misión y visión de la organización que se definirán en la siguiente etapa. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis interno y externo de la organización. El interno sirve para reconocer y registrar las fortalezas y debilidades de la organización en términos de sus recursos, capacidades, procesos y estructura interna. Mientras que el externo permite identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno exterior de la organización, incluyendo factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos.

La etapa de formulación estratégica es el núcleo del proceso de planificación. En ella se define el rumbo que la organización pretende seguir y se establecen los lineamientos para alcanzarlo. Esta etapa implica en primer lugar establecer la visión y la misión de la organización. La visión define la aspiración a largo plazo de la organización, describiendo su situación ideal en el futuro, y la misión establece el propósito fundamental de la misma, respondiendo a la pregunta "¿Qué hacemos?". Una vez hecho esto se procederá a definir los objetivos, que son metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado, que se derivan de la misión y visión. Este proceso permitirá desarrollar estrategias, que son planes de acción concretos que especifican cómo se alcanzarán los objetivos establecidos.

Dicho desarrollo deberá ser registrado con la redacción del plan estratégico, que consiste en un documento formal que integra todos los elementos anteriores, proporcionando una visión clara y concisa de las acciones que seguirá la organización.

Una vez formulado el plan, es posible iniciar su implementación, la cual representa la fase de acción donde se ponen en práctica las decisiones tomadas. Esta etapa requiere de una adecuada asignación de recursos, coordinación de esfuerzos y un liderazgo efectivo.

Finalmente, se realiza un control estratégico para monitorear el avance en la ejecución del plan y evaluar su efectividad. El control estratégico debe ser un proceso continuo que permita identificar desviaciones, realizar correcciones y adaptar la estrategia a las nuevas circunstancias.

### **3.1 Incorporación de la Metodología del PMBoK 7 y Técnicas Antropológicas en la Planificación Estratégica para ONGs**

A continuación, se presenta como proceder para efectivizar la integración de la metodología del PMBoK 7 y las técnicas antropológicas en la planificación estratégica para ONGs, a partir de la entrevista llevada a cabo con el director de la Federación SOS Racismo España.

#### **3.1.1. Organización del Proceso**

En primer lugar, se produce la organización del proceso, la cual comprende, en una primera instancia, la toma formal de la decisión de planificar y, seguidamente, la realización de una descripción pormenorizada de la organización. Esta descripción debe abarcar tanto la naturaleza y misión de la organización como su estructura, recursos y entorno actual.

##### **3.1.1.1 Tomar la Decisión de Planificar**

Según la Guía de planificación estratégica (2010) el primer paso para realizar una planificación estratégica es tomar la decisión de hacer una planificación. Para realizar este proceso dentro de una organización, tiene que existir una voluntad de hacerlo, ya que requiere recursos y tiempo dedicados al análisis y la elaboración del plan. Para que la planificación tenga éxito, los participantes deben tener funciones y expectativas claras, acceso a información relevante y una comprensión del proceso y sus límites. Es esencial un compromiso real con el análisis de los programas de la organización y la capacidad de superar conflictos.

La decisión de iniciar la planificación debe ser tomada por un organismo de alto nivel como la dirección de la organización y debe considerar el alcance del plan, su duración, los participantes involucrados y las fases del proceso.

Es primordial que haya un compromiso de liderazgo por parte de la dirección, la disposición para asignar los recursos necesarios y cuestionar la situación actual buscando nuevas soluciones. Otro requisito es la ausencia de crisis que interfieran con la planificación.

Generalmente, se forman dos grupos de trabajo, un comité de planificación compuesto por los directivos, y un equipo de planificación técnica. El comité supervisa el proceso, establece políticas y valida materiales, mientras que el equipo técnico desarrolla el proceso, involucra a los miembros de la organización y elabora los documentos finales.

A través de entrevistas realizadas al director de proyectos de la Federación sabemos que este proceso no se ha llevado a cabo anteriormente, pero consideran que sería un aporte para mejorar el funcionamiento de la organización a mediano y largo plazo.

Según el PMBoK 7, dentro del dominio de desempeño de planificación, al tomar la decisión de planificar se deben considerar varios factores y acciones clave. El primero es determinar la cantidad de tiempo dedicado a la planificación debido a que tiene que adecuarse a las circunstancias del proyecto. Es ineficiente dedicar más tiempo del necesario a la planificación, y la información obtenida de la planificación debe ser suficiente para avanzar de manera adecuada, sin ser más detallada de lo necesario.

Para llevar adelante dicha planificación en primer lugar es necesario escoger un enfoque de desarrollo, se utilizan distintos términos para referirse a estas metodologías, pero tres de las más comunes son la predictiva, la híbrida y la adaptativa. Esto influye en cómo, cuánto y cuándo se lleva a cabo la planificación, en función de los requisitos organizacionales que implican las políticas, procedimientos y culturas organizaciones, como se indica en PMBoK 7, y sirve para crear y desarrollar un producto, servicio o resultado a lo largo del ciclo de vida del proyecto, en este caso el producto será el diseño de la planificación estratégica.

Para la planificación estratégica de Federación SOS Racismo será adecuado un enfoque de desarrollo predictivo. Este tipo de enfoque, también conocido como cascada, es útil cuando los requisitos del proyecto y el producto se pueden definir desde el principio, como en este caso, porque el alcance, el cronograma, el costo, los recursos y los riesgos se definen al inicio y son relativamente estables. Esto permite anticiparse a cómo será el proceso y reducir la incertidumbre. Si bien se pueden hacer modificaciones durante la ejecución, la mayoría del trabajo sigue los planes iniciales. Los proyectos que utilizan este enfoque a menudo se basan en plantillas que se generan a partir de un proyecto en curso o de proyectos anteriores (PMI, 2021, p. 130).

En relación con lo anterior el producto de esta etapa son los entregables del proyecto<sup>13</sup>, en este caso el entregable es el documento final del plan estratégico.

La planificación debe comenzar con una clara comprensión del caso de negocio, es decir el proyecto que se desea emprender, los requisitos de los interesados y el alcance del proyecto y del producto (PMI, 2021, p.149). Por otra parte, la misma implica desarrollar estimaciones del esfuerzo laboral, duración, costos, personas y recursos físicos. Estas estimaciones deben ser ajustadas conforme el proyecto avanza y nueva información esté disponible (PMI, 2021, p. 150).

Por otra parte, es importante tener en cuenta el principio 3.2 de la dirección de proyectos del PMBoK 7 sobre crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto (PMI, 2021, p. 28).

Los entornos colaborativos de equipos de proyecto son esenciales para el éxito de cualquier iniciativa. Estos entornos se distinguen por la presencia de acuerdos, estructuras y procesos que promueven la colaboración entre los miembros del equipo, lo que a su vez se traduce en mejores resultados.

En un entorno colaborativo, los acuerdos de equipo establecen normas y estándares de comportamiento desde el inicio del proyecto, evolucionando con el tiempo. Las estructuras organizacionales determinan las relaciones entre los miembros del equipo y los procesos organizacionales, basándose en roles, funciones o autoridad. Esto incluye la definición de roles y responsabilidades, la asignación de personal al proyecto, la creación de comités y la realización de reuniones periódicas. Los procesos, por su parte, son los mecanismos empleados para completar tareas y asignaciones de trabajo, utilizando herramientas como la estructura de desglose del trabajo (EDT), listas de tareas pendientes y tableros de tareas (PMI, 2021, p. 149).

Un entorno colaborativo ofrece numerosos beneficios. Facilita el intercambio de conocimientos y experiencias, promoviendo una colaboración y un flujo libre de información que conducen a mejores resultados. Además, la claridad en la definición de roles y responsabilidades mejora la cultura del equipo. La propiedad colectiva del proyecto fomenta una responsabilidad conjunta sobre los resultados. La diversidad de perspectivas enriquece el entorno del proyecto, aportando diferentes puntos de vista. Asimismo, una cultura de respeto permite gestionar los conflictos de manera eficaz y asegura que se sigan normas y códigos éticos relevantes para el proyecto y la organización.

---

<sup>13</sup> Un entregable es “cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (PMI, 2021, p. 337).

### 3.1.1.2 Análisis de la Identidad de la Organización

El análisis de la identidad de una organización implica desarrollar una descripción general basada en variables básicas como la antigüedad, tamaño, campo de actividad, forma de dirección, ámbito geográfico y forma jurídica. Estos factores definen el marco en el que opera la organización y ayudan a contextualizar su situación actual e interpretar datos futuros. Conocer la historia de la organización, sus reglas fundacionales, símbolos, evolución, dificultades, tradiciones, mitos y figuras importantes es esencial para entender su estado actual, posibles tendencias y punto de partida en torno a las principales variables. La información cuantitativa y cualitativa relevante debe recopilarse sistemáticamente para evaluar la situación presente y el desarrollo futuro (Acción Social, 2010, p. 18).

Además, es fundamental analizar el marco institucional, que abarca las políticas internas, leyes y regulaciones que afectan a la organización. Este análisis incluye la revisión de estatutos, reglamentos y mandatos, proporcionando información sobre lo que la organización puede y debe hacer según sus políticas y las leyes. Así, se puede identificar no solo lo que está haciendo y lo que no puede hacer, sino también lo que podría hacer si no hay impedimentos legales.

La “Federación de Asociaciones de SOS RACISMO del Estado Español” es una organización de segundo nivel que agrupa a las distintas organizaciones autónomas SOS Racismo que se encuentran distribuidas en el estado español y cuyo objetivo principal es luchar contra las distintas manifestaciones del racismo.

Esta organización se creó en el año 1995 para la coordinación de las asociaciones que se crearon en distintas comunidades autónomas desde finales de la década de 1980. Actualmente la Federación está conformada por: SOS Racismo Aragón, SOS Racisme Asturias, SOS Racismo Bizkaia/Bizkaiko SOS Arrazakeria, SOS Racisme Catalunya, SOS Racismo Galicia, SOS Racismo Guipúzcoa/SOS Arrazakeria Gipuzkoa, SOS Racismo Madrid y SOS Racismo Navarra/SOS Arrazakeria Nafarroa. La sede de la Federación se encuentra junto a las oficinas de SOS Racismo Gipuzkoa.

Entre las principales actividades comunes realizadas por las organizaciones de SOS Racismo se mencionan a continuación:

- Atención y asesoría jurídica gratuita a casos de discriminación racista o xenófoba.
- Informe Anual Sobre Racismo en el Estado Español.
- Visibilización de los casos más graves y de las conductas racistas de la sociedad.
- Sensibilización sobre el racismo en instancias políticas, educacionales y sociales.



Los principales espacios de coordinación de la estructura de Federación son la Asamblea General Anual que es donde se construyen las decisiones estratégicas, se aprueban las cuentas y se busca adelantar cuáles serán las tendencias sociales y políticas en el ámbito del racismo, luego está la Junta Directiva que se encarga de garantizar la calidad en la gestión de SOS Racismo y de que las líneas aprobadas por la Asamblea se lleven a la práctica, también se dedica a dirigir una respuesta rápida ante cualquier acontecimiento o hecho relevante, y finalmente existen las Coordinadoras territoriales que permiten facilitar la coordinación entre las asociaciones y aumentar el impacto de las líneas de trabajo comunes.

La sede principal se encuentra en Donosti, en las oficinas de SOS Racismo Gipuzkoa, pero en cada territorio existe una oficina. En los últimos 7 años la Federación pasó de tener un presupuesto de 90.000€, aproximadamente, 540.000€. Inicialmente recibía financiamiento solamente del antiguo Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, ahora Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones en la convocatoria de integración de inmigrantes, actualmente también recibe financiamiento del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030.

En este momento la integran en condición de contratadas 20 personas de distintas nacionalidades, entre ellas un director de proyectos y una persona que se encarga de la gestión económica de los proyectos. El resto son técnicos de proyectos que se encuentran en los diferentes territorios donde trabaja SOS Racismo, y se podría decir que el sesgo de las personas trabajadoras es que están comprometidas con la lucha antirracista. La distribución del personal se da de esta manera porque se busca dotar de recursos a las asociaciones locales en vez de centralizarlos. En este sentido es importante destacar que las realidades y las problemáticas de los territorios son muy distintas entre ellas. Si bien el objetivo de la Federación se centra en articular la diversidad de experiencias existentes, el énfasis está puesto en la realidad local de cada una de las Sedes más que en la situación general del estado español.

La Federación es una organización cuyo trabajo está completamente basado en proyectos. En un principio su proyecto principal fue elaborar el informe anual de la realidad del racismo, el mismo se ha publicado desde 1995. En los inicios de la Federación existía también un pequeño proyecto de comunicación. Con el correr del tiempo se fueron generando proyectos con nuevas temáticas como mujeres y racismo, y se implementó el asesoramiento jurídico para personas migrantes. Año a año la organización se presentó a nuevas convocatorias, con diferentes temáticas, por lo que hubo más proyectos. Desde 2016 se inició una línea de proyectos que busca incorporar a las asociaciones de los distintos territorios a partir de financiamientos del ámbito suprarregional.

Se busca generar proyectos razonablemente sencillos, interesantes y útiles, que además permitan a los territorios contar con personas contratadas durante un tiempo preestablecido, dado que los recursos locales son limitados.

En el caso de la Federación, el rol de director de proyectos en la organización incluye tareas como buscar financiamientos, escribir proyectos, coordinarlos y hacer el control de los mismos. En el momento de la entrevista se estaban ejecutando 4 proyectos. Tres de estos proyectos son específicos y están coordinados directamente por el director de proyectos junto con las oficinas de los territorios. El primero es un proyecto de acompañamiento jurídico y psicosocial para el resarcimiento y restauración jurídico y emocional del daño a víctimas de delitos de odio. Otro, denominado “SensiSOS”, tiene como objetivo formar operadores sociales y políticos en temas vinculados al racismo y adaptados a cada uno de los territorios participantes. Recientemente se implementó un tercer proyecto que es un programa de Inserción Sociolaboral para personas migrantes con dificultad de empleabilidad donde reciben asesoría para mejorar sus posibilidades de conseguir trabajo. Además, se les facilita el acceso a formaciones, y acompañamiento en su incorporación laboral.

Finalmente, el informe anual posee una mayor complejidad e incorpora datos cuantitativos de todos los territorios y estos se cruzan con los datos generados a través de investigación cualitativa. Una investigadora principal se encarga de coordinarlo, y el mismo se lleva a cabo en 6 comunidades autónomas simultáneamente. Los proyectos de investigación cualitativa se comenzaron a realizar en el año 2021, y desde entonces cada año se aborda una temática diferente como racismo en los medios, infradenuncia de racismo, racismo estructural y racismo en el deporte respectivamente. Durante la primera fase se lleva a cabo el trabajo de campo en la cual se realizan entrevistas y un grupo de discusión a agentes clave. Posteriormente se procesan y analizan los datos recopilados para la publicación del informe correspondiente, que se publica anualmente.

### **3.1.2. Análisis Estratégico**

Según la Guía de Planificación Estratégica (2010) el análisis estratégico es un proceso en el que se examina tanto la organización como su entorno, ajustando el análisis al tamaño y recursos de la organización. Los objetivos del análisis estratégico incluyen disponer de información fiable para construir el plan estratégico, ayudar a identificar y analizar las tendencias más impactantes en el entorno de la organización, crear un espacio para tratar los aspectos institucionales mediante mecanismos participativos y fomentar la creatividad de los miembros de la organización. Por otra parte, esta fase está diseñada para descubrir las amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como las fuerzas y debilidades internas en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad. Este proceso permite a la dirección realizar un diagnóstico y evaluar su posición competitiva. Además, busca incorporar una cultura de sistematización y evaluación (Acción Social, 2010, p. 20).

### 3.1.2.1 Análisis de Grupos de Interés

Los grupos de interés, tienen objetivos e intereses vinculados con la actuación de la organización, condicionando y siendo condicionados por sus objetivos. Debido a la escasez de recursos y la defensa de ciertos principios y valores, no siempre es posible satisfacer todos los intereses de estos grupos, lo que puede llevarlos a presionar a la organización y afectar negativamente el logro de sus objetivos. Mediante el análisis de grupos de interés, la organización puede obtener información para diseñar y ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan las expectativas. Este análisis implica identificar los grupos, conocer sus objetivos, evaluar su importancia y su influencia en la organización (Acción Social, 2010, p..21).

Estos grupos pueden dividirse en internos, aquellos relacionados directamente con la gestión de la organización, y externos, personas u organizaciones importantes pero ajenas a ella. También se clasifican en primarios, que tienen relaciones formales con la organización, y secundarios, que las tienen de manera informal. Entre los grupos de interés se encuentran beneficiarios, personal remunerado, asociaciones, voluntarios, proveedores, colaboradores, políticos, donantes, directivos, acreedores, competidores, grupos de presión, socios, financiadores y administraciones públicas.

La importancia de cada grupo para la organización, condicionada por tres factores, es fundamental para la toma de decisiones. En primer lugar, el poder de influencia mide la capacidad de un grupo para persuadir o presionar a otros para alcanzar sus objetivos. Luego la legitimidad, que se basa en la percepción de que los objetivos del grupo son aceptados y deseables según las normas y valores de la organización. Y finalmente la urgencia, que se refiere al grado en que los grupos buscan influir en las estrategias de la organización para cumplir sus expectativas.

El PMBoK 7 en el dominio de los interesados plantea tres acciones que son pertinentes para el análisis de los grupos de interés propuesto por la Guía de Planificación estratégica (2010), estas son la Identificación de los Interesados, la Comprensión y Análisis de los Interesados, y la Priorización de los Interesados. Las mismas se describirán a continuación incorporando en ellas el aporte de las técnicas antropológicas.

Es necesario aclarar que estas etapas se han establecido por separado a los fines analíticos de la presente investigación pero las mismas se pueden ejecutar simultáneamente y la información que se va generando con las técnicas antropológicas sirve como base para las etapas sucesivas.

### 3.1.2.1.1 Identificación y Clasificación de los Interesados

Por su parte el PMBoK 7 (2021) busca establecer una relación de trabajo productiva con los interesados, asegurándose de que exista un acuerdo con los objetivos del proyecto y garantizando que los beneficiarios del proyecto estén satisfechos y apoyen el proyecto, mientras se minimiza la oposición de otros interesados.

Para lograr el involucramiento de los interesados el PMBoK 7 expresa que es necesario hacer una identificación temprana y continua de los mismos a lo largo del proyecto. Esto incluye tanto a interesados evidentes como a aquellos menos obvios que pueden no estar directamente relacionados con el proyecto.

A su vez la Guía del PMI en su sección Modelos, Métodos y Artefactos propone la elaboración de un documento llamado registro de interesados que incluye información, evaluación y clasificación de los interesados del proyecto. La identificación de los interesados es el primer paso para su redacción.

A partir de la entrevista con el director de proyectos de Federación SOS Racismo se pudo realizar una identificación inicial de los interesados para el diseño de la planificación estratégica de la organización:

**Tabla 1**

*Interesados: Internos y Externos*

<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
Junta Directiva	Comunidades migradas y racializadas
Coordinadoras territoriales	Sociedad civil
Personal contratado por Federación	Administraciones públicas, Cortes Generales, parlamentos autonómicos, gobierno nacional y autonómicos

Fuente: Elaboración propia.

#### **Interesados Internos:**

##### **1. Junta directiva**

Es la encargada de garantizar la calidad en la gestión de SOS Racismo y asegurar la implementación de las líneas aprobadas por la Asamblea General Anual. Debe responder rápidamente a cualquier acontecimiento o hecho relevante, liderar las líneas de incidencia social y política y es la cara visible de la Federación. Esta estructura permite dinamizar de forma participativa el trabajo entre Asambleas.

## **2. Coordinadoras territoriales**

Se encargan de operativizar el trabajo a través de los coordinadores de las Asociaciones, estableciendo espacios de trabajo que mejoran la coordinación interna y aumentan el impacto de las líneas comunes. De esta manera, ofrecen una respuesta conjunta y coordinada a la realidad compleja y cambiante de la lucha antirracista.

## **3. Personal Contratado por la Federación**

Es el responsable de ejecutar las tareas diarias y operativas de SOS Racismo, asegurando la correcta implementación de los proyectos y actividades definidos por la Junta Directiva y las Coordinadoras Territoriales. Debe contribuir con su experiencia y conocimientos al desarrollo y éxito de las iniciativas de la Federación, adaptándose a las necesidades y prioridades establecidas. Su labor es fundamental para garantizar la continuidad y efectividad de las acciones en todas las áreas de trabajo.

## **Interesados Externos**

### **1. Comunidades Migradas y Racializadas**

Son los principales beneficiarios de las actividades de SOS Racismo. Estas comunidades aportan valiosa retroalimentación y participan activamente de los programas y proyectos de la Federación. Su implicación y perspectivas son fundamentales para asegurar que las iniciativas de la Federación sean relevantes y efectivas. A través de su participación, estas comunidades ayudan a visibilizar y enfrentar las diversas formas de racismo y discriminación, contribuyendo al logro de los objetivos de justicia e igualdad social.

### **2. Sociedad Civil**

Constituye un grupo relevante de apoyo y sensibilización para las actividades de SOS Racismo. Su implicación y colaboración son esenciales para generar conciencia pública y respaldar las iniciativas de la Federación. A través de su participación en campañas, eventos y programas educativos, la sociedad civil debe promover una cultura de respeto, inclusión y justicia social. Este grupo desempeña un rol esencial en la amplificación de los mensajes antirracistas y en la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria.

### **3. Administraciones Públicas, Cortes Generales, Parlamentos Autonómicos, Gobierno Nacional y Autonómicos**

Son actores clave en la formulación y aplicación de políticas que afectan a las comunidades migradas y racializadas. Su apoyo y colaboración son decisivos para el éxito de las iniciativas de la Federación SOS Racismo. Estas entidades tienen la capacidad de proporcionar financiamiento, aprobar leyes y regulaciones que promuevan la igualdad y combatir el racismo. Su papel en la creación de un marco institucional favorable es indispensable para la implementación efectiva de los programas de la Federación. A través de su compromiso y acciones, pueden contribuir significativamente al logro de los objetivos de justicia social y equidad de la Federación.

La identificación y clasificación de las partes interesadas son fundamentales para la planificación estratégica de la Federación. Las partes interesadas internas, como la Junta Directiva, las Coordinadoras Territoriales y el Personal Contratado, desempeñan roles críticos en la implementación y éxito de los proyectos. Las partes interesadas externas, incluyendo las comunidades migradas y racializadas, la sociedad civil y las administraciones públicas, influyen en el contexto en el que opera la Federación y en la percepción pública de sus iniciativas. Para alcanzar sus objetivos, la Federación debe gestionar adecuadamente estas relaciones, asegurando una comunicación efectiva y alineación de intereses con cada grupo.

Por su parte, las técnicas antropológicas permiten llevar a cabo estudios etnográficos para obtener una comprensión profunda de las perspectivas y dinámicas de los interesados. Las mismas generan un conocimiento profundo de los interesados que se traducen en información valiosa que se organizará con el método del PMBoK 7 y mejoran el registro de interesados.

Si se utilizan técnicas como la observación participante, las entrevistas etnográficas y la descripción densa se podría abordar la detección de los grupos de interesados de la siguiente manera:

La observación participante implica que las personas que son parte de la organización se integren en la comunidad o entorno de estudio, participando en las actividades cotidianas de la organización y la comunidad, asistiendo a reuniones, eventos y actividades informales donde participan o son promovidos por los distintos interesados en el proceso planificación estratégica. Esto requiere observar y documentar cómo interactúan las personas, identificando patrones de comunicación y relación que revelan la existencia de diferentes grupos y su influencia. Lo cuál permitirá saber quiénes son los líderes formales e informales, quiénes toman decisiones y cómo se distribuye el poder y la influencia dentro de la comunidad y la organización. Ejemplo de esto son las distintas reuniones y actividades de la Federación donde participan la Junta directiva, las coordinadoras territoriales y el

personal de la organización a nivel interno y lo mismo podría hacerse con los interesados externos.

Por otra parte, las entrevistas etnográficas son conversaciones profundas y semi-estructuradas que buscan entender las perspectivas y experiencias de los participantes. Para realizar un mapeo de los grupos de interesados, es necesario identificar y entrevistar a individuos que tienen una visión amplia y profunda de la comunidad, incluyendo líderes, miembros activos y observadores informados. Para ello, se deben formular preguntas abiertas que permitan a los entrevistados describir sus roles, relaciones y percepciones sobre los diferentes grupos y su influencia. Luego de las entrevistas es preciso comparar la información obtenida de diferentes entrevistas para identificar consensos y divergencias, lo que ayuda a delinear los diferentes grupos de interesados y sus características. Un ejemplo de la utilización de esta técnica es la entrevista realizada al director de proyectos de la Federación que permitió identificar a los interesados y algunas de sus características a partir de su conocimiento empírico.

Es importante destacar que las dos técnicas anteriores se complementan en la identificación de interesados ya que se puede utilizar la observación participante para detectar posibles informantes clave para las entrevistas etnográficas, y éstas últimas pueden ser una fuente de información y de acceso a espacios y situaciones donde observar las dinámicas de los grupos de interesados.

Por su parte, la descripción densa implica plasmar en un documento detallado y en contexto los comportamientos y eventos observados. Para lo cual se requiere realizar un registro minucioso de los eventos, discursos y prácticas, incorporando no solo las acciones, sino también los contextos y significados asociados. Es decir, se analizan las interacciones y eventos en su contexto cultural y social, identificando las significaciones subyacentes y cómo estas influyen en la formación de grupos de interesados. Esto incluye las perspectivas y narrativas de los participantes sobre a quiénes consideran importantes y cómo perciben las relaciones de poder e interés. Esta técnica permite corroborar y profundizar en los hallazgos de la observación participante y las entrevistas. Para realizar este proceso es de vital importancia reflexionar constantemente sobre los propios sesgos de la persona que registra y cómo estos pueden influir en la interpretación de los datos, generando estrategias para minimizar su impacto.

A través de estas técnicas, se hace posible mapear los diferentes grupos de interesados, entendiendo sus roles, influencias y relaciones en el contexto de la organización y la comunidad. Este enfoque permite una comprensión profunda y contextualizada, esencial para la planificación estratégica y la gestión de interesados.

### **3.1.2.1.2 Comprensión y Análisis de los Interesados**

Después de identificar a los interesados, es importante comprender sus sentimientos, emociones, creencias, valores y otros aspectos como su poder, impacto, actitud, expectativas, grado de influencia, cercanía al proyecto e interés en el mismo. Esta comprensión y análisis es una acción continua a lo largo del proyecto.

Para detectar las necesidades y expectativas de los grupos de interesados en la fase de Comprensión y Análisis de los Interesados, las técnicas de observación participante, entrevistas etnográficas y descripción densa se proponen implementar de la siguiente manera:

En esta fase, la observación participante se centra en captar las interacciones y comportamientos que revelan las necesidades y expectativas de los interesados:

Esta técnica implica dedicar un tiempo significativo participando y observando las actividades cotidianas y reuniones en el entorno de los interesados. El objetivo es prestar especial atención a cómo los interesados reaccionan ante diferentes situaciones y decisiones relacionadas con el proyecto, en este caso la planificación estratégica, identificando patrones de comportamiento que reflejan sus necesidades y expectativas. Se registrarán las interacciones entre los interesados y otros actores, detectando las dinámicas de comunicación y de poder, así como las manifestaciones de satisfacción o insatisfacción.

Por su parte las entrevistas etnográficas permiten profundizar en la comprensión de los sentimientos, emociones, creencias y valores de los interesados. Como en la etapa de identificación se eligen personas que tienen una visión profunda y amplia del grupo de interesados y del proyecto. Se cita a dichas personas en un lugar tranquilo donde se pueda registrar la conversación ya sea grabando el audio o tomando notas. Para ello es necesario que se firme un consentimiento informado del uso que se hará de la información. Luego se inicia con las preguntas abiertas que invitan a los interesados a expresar sus sentimientos, creencias y expectativas en relación al proyecto. A partir de los cuestionarios abiertos se solicita a los interesados que articulen explícitamente sus necesidades y expectativas, y se exploran las razones detrás de estas. Dichos interrogantes permiten indagar sobre los valores y creencias que subyacen a las expectativas y necesidades expresadas, proporcionando un contexto más amplio para comprender sus perspectivas.

Como en la etapa anterior, la técnica de la descripción densa ayuda a contextualizar y profundizar en la información obtenida mediante la observación participante y las entrevistas etnográficas. De esa manera se pueden documentar las observaciones y entrevistas de manera detallada, incluyendo no sólo los hechos, sino también el contexto, los matices y las interpretaciones culturales (lo que incluye



a la cultura organizacional de la entidad). Dichos registros permiten analizar cómo los sentimientos, emociones, creencias y valores de los interesados se manifiestan en sus interacciones y en su relación con el proyecto. Luego se interpretan los significados detrás de las acciones y palabras de los interesados, buscando entender cómo sus expectativas y necesidades se articulan dentro de su contexto cultural y social. Por último, es posible compartir las interpretaciones y hallazgos con los interesados para validar y ajustar la comprensión de sus necesidades y expectativas.

Un ejemplo de aplicación de estas técnicas sería realizar una observación participante en una hipotética reunión de planificación estratégica entre el personal contratado por la Federación y miembros de una comunidad racializada, allí se pueden observar sus actitudes y discursos en relación a la planificación en cuestión. Posteriormente, se realizan entrevistas a algunos miembros sobre sus necesidades y expectativas respecto a la planificación estratégica que se está llevando a cabo. Finalmente, a través de la descripción densa se documentan los hallazgos en el registro de interesados, contextualizando las perspectivas de los actores interesados. Este registro permitirá a los gestores del proyecto entender la raíz de las expectativas y planificar en consecuencia.

Cómo se expresó anteriormente las observaciones, las entrevistas y las descripciones se pueden hacer simultáneamente para identificar tanto a los interesados como sus necesidades y expectativas para con el proyecto o se podrá repetir el proceso en cada fase, esto se verá influenciado si existe información previa sobre los interesados, permitiendo agilizar el proceso, o profundizar si se detecta que es necesario recabar más información. A través de este enfoque, se puede generar una comprensión profunda y matizada de las necesidades y expectativas de los interesados, ayudando a guiar el proyecto/planificación de manera que responda efectivamente a sus preocupaciones y aspiraciones.

### **3.1.2.1.3 Priorización de los Interesados**

Debido a la gran cantidad de interesados en diferentes proyectos, es esencial priorizar su involucramiento. Esto se hace generalmente enfocándose en aquellos con mayor poder e interés y se grafica a través de una matriz de poder-interés. La priorización puede cambiar a lo largo del proyecto en respuesta a nuevos interesados o cambios en el entorno del proyecto (PMI, 2021, p.107).

Utilizando los datos recopilados con técnicas antropológicas en las fases anteriores de identificación y análisis, se tendrá la información necesaria sin necesidad de repetir las técnicas en la fase de priorización. La consolidación y análisis de estos datos permiten construir una matriz de poder-interés precisa, facilitando una priorización informada y eficiente de los interesados, lo que optimiza los recursos y el tiempo del proyecto.

En este sentido la observación participante, las entrevistas etnográficas y la descripción densa, proporcionan una comprensión profunda y contextualizada de los interesados, lo que permite identificar no solo las características superficiales de los interesados, sino también sus motivaciones, valores y dinámicas internas.

Al comprender las necesidades, expectativas y preocupaciones de los interesados, se pueden tomar decisiones informadas sobre qué interesados deben ser priorizados para asegurar el éxito del proyecto. La comprensión profunda de estos facilita el diseño de estrategias de comunicación y relación que sean efectivas y respetuosas de las realidades y expectativas de cada grupo.

A su vez, la observación directa y las entrevistas etnográficas ayudan a reducir los sesgos que podrían surgir al depender sólo de documentos o percepciones de terceros. Así mismo la descripción densa permite reflexionar sobre los propios sesgos del investigador y ajustar las interpretaciones en consecuencia.

En esta etapa se puede utilizar una herramienta muy extendida en la gestión de proyectos que permite priorizar a los interesados de un proyecto que es la matriz de poder-interés. Fue elaborada por Gardner y clasifica a los *stakeholders* según dos variables: el "poder que poseen" y el "grado de interés" que muestran por las estrategias de la empresa. Esta herramienta se utiliza para determinar el tipo de relación que la empresa debe desarrollar con cada uno de estos grupos, ayudando así a definir estrategias específicas de gestión de relaciones con los *stakeholders* (Acuña, 2012, p.10).

Este modelo propone una matriz de doble entrada de 2x2, en la que se clasifican los interesados según dos variables: el "poder que tienen" y el "grado de interés" que muestran por las estrategias de la organización. El proceso de elaboración de esta matriz permite clasificar la prioridad que tienen los diferentes grupos de interesados y el resultado final permite visualizarlo de manera clara y sencilla.

El poder se refiere a la capacidad de una parte interesada para influir en el resultado de un proyecto. Los involucrados con mucho poder pueden tomar decisiones, asignar recursos y definir el rumbo del proyecto. Por el contrario, las personas pertenecientes a este grupo con poco poder tienen una influencia limitada y suelen estar más alejadas de las actividades centrales del proyecto. El interés se refiere al grado en que los implicados se ven afectados por el resultado final o su muestra de preocupación por el mismo. Los que poseen un alto grado de interés son aquellos que muestran profunda disposición hacia el proyecto y se ven afectados directamente por su éxito o fracaso. Aquellos con bajo interés suelen estar vinculados de forma casual o verse indirectamente beneficiados por los resultados del proyecto.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/stakeholder-analysis-using-power-interest-grid-elhagag/> (consultado el 13 de noviembre de 2023)

A partir de la entrevista con el director de proyectos de la Federación es posible hacer el ejercicio de proponer una Matriz Poder-interés para priorizar a los interesados:

### **Interesados Internos:**

#### **Junta Directiva**

Toma decisiones estratégicas clave y establece la dirección general de la Federación.

- **Interés:** Alto. Están comprometidos con el cumplimiento de la misión y visión de la Federación, así como con el logro de sus objetivos.
- **Poder:** Alto. Tienen el poder de aprobar políticas, asignar recursos y supervisar el desempeño de la organización.

#### **Coordinadoras Territoriales**

Son responsables de implementar las políticas y estrategias de la Federación a nivel local, lo que las hace esenciales para el éxito durante la ejecución de la planificación.

- **Interés:** Alto. Están directamente involucradas en las actividades diarias y en la ejecución de proyectos específicos en sus territorios.
- **Poder:** Medio. Tienen poder en la toma de decisiones locales y en la influencia sobre la implementación de proyectos, pero su autoridad está subordinada a la Junta Directiva.

#### **Personal Contratado**

Su influencia proviene de su experiencia y conocimiento en la ejecución de proyectos y operaciones diarias.

- **Interés:** Alto. Su desempeño y desarrollo profesional están directamente vinculados al éxito de la Federación.
- **Poder:** Medio-Bajo. Aunque no tienen poder decisional estratégico, son fundamentales para la ejecución efectiva de los planes y proyectos.

## **Interesados Externos:**

### **Comunidades Migradas y Racializadas**

Pueden influir en la percepción y la efectividad de los programas de la Federación mediante su participación y retroalimentación.

- **Interés:** Alto. Son los principales beneficiarios de las actividades de la Federación y tienen un gran interés en los resultados de sus programas.
- **Poder:** Medio-Bajo. Su poder reside en su capacidad para movilizarse y en la medida en que sus necesidades y opiniones sean tomadas en cuenta por la Federación.

### **Sociedad Civil**

Su capacidad para afectar directamente las actividades de planificación de la Federación es limitada.

- **Interés:** Bajo. Aunque pueden estar interesados en las cuestiones sociales abordadas por la Federación, su implicación directa en este caso es mínima.
- **Poder:** Bajo. Tienen poca capacidad para influir directamente en las decisiones y estrategias de la Federación.

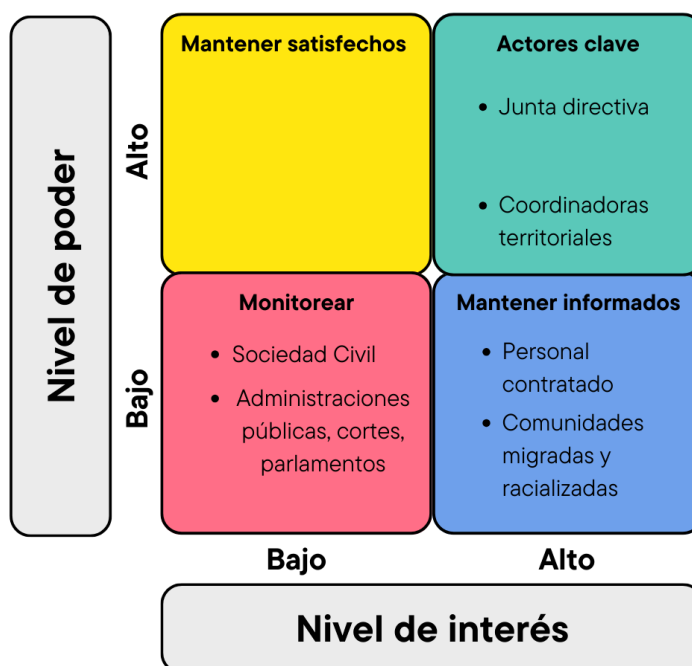
### **Administraciones Públicas, Cortes Generales y Parlamentos Autonómicos, Gobierno Nacional y Autonómicos**

Aunque pueden influir en el contexto general en el que opera la Federación, su injerencia directa en la planificación estratégica de la Federación es limitada.

- **Interés:** Bajo. Pueden tener interés en los resultados a largo plazo, pero no en los detalles operativos de la planificación estratégica de la Federación.
- **Poder:** Bajo. Su poder para afectar directamente las decisiones y estrategias específicas de la Federación en este proyecto es reducido.

**Figura 2**

*Matriz Poder-interés*



Fuente: Elaboración propia.

Por último las técnicas antropológicas permiten hacer una evaluación más precisa del poder e interés de los interesados debido a que se pueden observar directamente las interacciones y comportamientos de los mismos, identificando quiénes realmente tienen poder e interés en el proyecto. A su vez, las entrevistas ofrecen información clave y detallada sobre cómo los interesados perciben el proyecto y su impacto, ayudando a evaluar su nivel de interés. Al documentar el contexto cultural y social de las interacciones, se proporciona una comprensión más rica de las relaciones de poder e interés.

Estas técnicas en conjunto permiten identificar no solo a los líderes formales, sino también a los informales, quienes pueden tener una gran influencia en la comunidad o dentro de la organización, aunque no ocupen posiciones oficiales de poder.

#### **3.1.2.1.4 Análisis de Valores**

La filosofía de la organización establece los valores, principios y creencias que guían la forma en que la entidad lleva a cabo sus actividades y define sus relaciones con socios, voluntarios, beneficiarios, financiadores, proveedores y la sociedad en general. Los valores proporcionan un marco para las políticas organizativas y describen el código de comportamiento al que la organización se adhiere o aspira.

Una declaración de estos debe detallar cómo la organización se comporta y cuáles son los principios bajo los cuales interactúa con sus grupos de interés internos y externos. Los mismos deben ser conocidos por todos los miembros, colaboradores y simpatizantes de la organización, y ser accesibles públicamente para cualquier persona interesada en ella (Acción social, 2010, p. 22).

Si bien el PMBOK 7 no profundiza en los valores organizacionales, se puede decir que enfatiza la importancia de los mismos en el contexto de la gestión de proyectos y los considera parte vital de la Cultura, estructura y gobernanza de la organización, en el sentido de que los proyectos operan dentro de un sistema organizacional más grande (PMI, 2021, p. 44). Según esta perspectiva, los valores de una organización son los principios fundamentales que guían su comportamiento y decisiones, por lo que los proyectos que se lleven a cabo estarán alineados con ellos. Por otra parte, menciona que el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI se sustenta en cuatro pilares fundamentales para la comunidad de gestión de proyectos: Responsabilidad, Respeto, Imparcialidad y Honestidad (PMI, 2021, p. 48).

En cuanto a las técnicas antropológicas, como se mencionó anteriormente en la fase de comprensión y análisis de los Interesados, estas permiten la adhesión a la perspectiva de los actores implicados por lo que la recopilación y sistematización de la información en dicha fase permite la identificación de los grupos de interesados que participarán de la planificación.

#### **3.1.2.1.5 Análisis Interno y Externo:**

La *Guía de planificación estratégica* (2010) propone hacer dos tipos de análisis. El primero es un diagnóstico interno para identificar las fortalezas y debilidades de la organización a través de tres componentes principales. Por una parte, el diagnóstico financiero, que permite analizar la estructura y situación económica de la organización. Luego, el diagnóstico de gestión o funcional, que evalúa la eficiencia y eficacia de las funciones y operaciones de la organización. Y por último el diagnóstico estratégico, que establece la capacidad de la organización (Acción Social, 2010, p. 22).

Un elemento esencial de este diagnóstico es el análisis de recursos y capacidades, debido a que estos incluyen los factores físicos, tecnológicos, humanos y organizativos, mientras que las capacidades son habilidades colectivas y rutinas organizativas que permiten realizar actividades específicas. El análisis adecuado de estos elementos facilita que las fortalezas se utilicen plenamente y que las debilidades se gestionen adecuadamente (Acción Social, 2010, p. 23).

El segundo es el análisis externo, que estudia los factores fuera del control de la organización que influyen en su éxito. Se distingue entre el entorno genérico, que incluye tendencias sociales y políticas amplias, y el entorno específico, que analiza factores que afectan a organizaciones similares, y a sus respectivos interesados (beneficiarios, colaboradores, proveedores y competidores) (Acción Social, 2010, p. 25).

Finalmente, la Guía de Acción Social propone que el análisis DAFO ayuda a identificar factores críticos estratégicos al analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Este método permite a la organización aprovechar oportunidades, mitigar amenazas y planificar cambios organizacionales basados en un entendimiento claro de sus capacidades internas y externas.

El PMBoK 7 también considera el análisis DAFO como una herramienta que permite evaluar los entornos interno y externo del proyecto a través de la recopilación y análisis de datos, utilizándolo para valorar y evaluar la información con el fin de comprender más profunda de una situación (PMI, 2021, p. 272), proponiendo a su vez que existen factores que influyen en la entrega de valor, impactando en la planificación y en otras actividades del proyecto de manera favorable, desfavorable o neutra.

Los factores que el PMBoK 7 (PMI, 2021, p. 44) recomienda considerar en el entorno interno son:

- Activos de procesos que incluyen herramientas, metodologías, plantillas y recursos de Project Management Office (PMO).
- Documentación de la gobernanza, que comprende políticas y procesos.
- Activos de datos, que consisten en bases de datos, bibliotecas de documentos y artefactos de proyectos anteriores.
- Activos de conocimiento, que engloba los conocimientos tácitos de los miembros del equipo y expertos.
- Seguridad, que involucra a los procedimientos para el acceso y la protección de datos.
- Cultura, estructura y gobernanza, que incorpora la visión, misión, valores, estilo de liderazgo y normas culturales.
- Distribución geográfica, que abarca las ubicaciones de trabajo y equipos virtuales.
- Infraestructura, que son las instalaciones, equipamiento y telecomunicaciones.

- Software informático, que comprende programas de gestión, herramientas de colaboración y sistemas de autorización.
- Disponibilidad de recursos, que abarca restricciones contractuales, proveedores aprobados y acuerdos de colaboración.
- Capacidad de los empleados, que refiere a la pericia, habilidades y conocimientos especializados.

En cuanto a los factores externos (PMI, 2021, p. 45) que pueden mejorar, restringir o ser neutrales sobre los resultados del proyecto se destacan:

- Condiciones del mercado, tales como competidores, tendencias tecnológicas y reconocimiento de marca.
- Influencias sociales y culturales, como el clima político, tradiciones regionales y ética.
- Entorno regulatorio, incluyendo leyes y regulaciones relacionadas con seguridad, protección de datos y conducta de negocios.
- Bases de datos comerciales que proporcionan datos para estimación de costos y estudios de riesgos.
- Investigaciones académicas, tales como estudios del sector y publicaciones comparativas.
- Estándares de la industria, que se relacionan con productos, calidad y medio ambiente.
- Consideraciones financieras, como tasas de cambio, tasas de interés, inflación e impuestos.
- Entorno físico, incluyendo condiciones laborales y climáticas.

Para este tipo de análisis la información recopilada y sistematizada a través de las técnicas antropológicas permite realizar análisis contextuales y de entorno que mejoran los datos disponibles a la hora de realizar los análisis DAFO.

### **3.1.3. Formulación Estratégica**

La etapa de formulación estratégica consiste en definir las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización, teniendo en cuenta tanto el análisis del contexto interno y externo para definir la misión y visión que se aplicará a la planificación estratégica. Esta fase implica determinar un recorrido para lograr los objetivos, mostrando los pasos fundamentales que la organización debe dar.



### **3.1.3.1 Definición de la Visión y Misión**

#### **3.1.3.1.1 Misión**

Según la Guía Acción Social (2010) poder explicitar la misión de la organización es vital para mantener claridad y proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones. A diferencia de los objetivos, la misión se enfoca en determinar el beneficio para los interesados desde su perspectiva, describiendo la naturaleza de los servicios, el propósito de la organización, a quién sirve y sus valores. Allí se plantea que una organización sin misión carece de identidad y dirección clara.

Para formular la misión, se deben responder preguntas clave como: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? y otras más detalladas sobre la actividad, propósito, clientes, servicios, cambios en resultados y preocupaciones económicas.

Una misión bien formulada debe ser clara, concisa, representativa de la cultura organizacional, entendible, realista, adaptable, participada, diferenciada, abierta al futuro y motivadora. Debe tener en cuenta el campo de actividad de la organización y las razones de su existencia (Acción Social, 2010, p. 32).

#### **3.1.3.1.2 Visión**

La visión representa el futuro deseado para la organización, sus clientes, trabajadores y voluntarios. Debe ser breve, fácil de recordar, inspiradora, desafiante, creíble, consistente con los valores estratégicos y la misión, y clara en cuanto a lo que la organización quiere llegar a ser. La visión debe plantear retos para guiar a la organización hacia su objetivo.

Para definir la visión, la organización se debe cuestionar sobre lo que es clave para el futuro, lo que emociona de ser parte de la organización y los valores que necesitan ser acentuados (Acción Social, 2010, p. 34).

Al respecto el PMBoK 7 propone que es necesario establecer, desde la organización, una visión clara con la que los principales interesados estén de acuerdo. Para llegar a esa meta la guía del PMI advierte que pueden suscitarse negociaciones difíciles, especialmente con los interesados que no estén a favor del proyecto o de los resultados previstos (PMI, 2021, p. 106).

Por su parte, las técnicas antropológicas permiten emplear narrativas y relatos culturales recogidos durante el trabajo de campo para reflejar la visión y misión de manera que resuene con todos los grupos de interés.

### **3.1.3.1.3 Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos son resultados preestablecidos que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado. Forman una jerarquía desde los más amplios hasta los más específicos, conocidos como pirámide de objetivos, donde los objetivos generales se descomponen en específicos para facilitar su logro (Acción Social, 2010, p. 35).

El hecho de fijar objetivos generales y específicos da tangibilidad, significación y una importancia inmediata a los mismos. Esto permite equilibrar objetivos a largo plazo con los recursos limitados de los que habitualmente se dispone. A su vez facilitan la evaluación del progreso hacia el objetivo final.

Algunos criterios básicos que se proponen para formularlos son los llamados objetivos SMART, que, según sus siglas en inglés, significa que los objetivos deben ser específicos, significativos, alcanzables, relevantes y oportunos.

El PMBoK 7 también propone la utilización de estos criterios y agrega que estas características garantizan que las mediciones sean útiles y valiosas para los equipos del proyecto. En este sentido, se puede decir que las métricas específicas definen claramente qué medir, así como el número de defectos o el tiempo para corregirlos.

Las métricas significativas están vinculadas al caso de negocio y los requisitos. Las métricas alcanzables deben ser factibles según los recursos disponibles. Las métricas relevantes aportan valor y permiten acciones procesables. Finalmente, las métricas oportunas proporcionan información reciente y prospectiva para mejores decisiones (PMI, 2021, p. 192).

### **3.1.3.1.4 Definición de Estrategias**

Una vez analizado el contexto interno y externo, y fijada la misión, visión y objetivos, se eligen las estrategias adecuadas. Una estrategia es elaborar una guía que indique cómo lograr la misión u objetivo de la organización, mostrando los pasos fundamentales a seguir.

Las estrategias pueden clasificarse según diferentes criterios. En función del objetivo de la estrategia, se distinguen en: organizativas, programáticas y funcionales. Según la posición en el mercado, estas pueden centrarse en la competencia, la complementariedad o la innovación. Respecto a la relación con el entorno, las mismas pueden ser anticipativas, adaptativas o reactivas (Acción Social, 2010, p. 38).

Es importante priorizar aquellas estrategias que potencien las fortalezas internas de la organización y ayuden a superar las principales debilidades, además de mejorar el posicionamiento para sobresalir en el entorno externo. Para ello, se utilizan diversas herramientas de análisis competitivo, que permiten identificar y

construir ventajas que diferencien a la organización de otras en el sector (Acción Social, 2010, p. 39).

En este caso las técnicas antropológicas aportan las estrategias a partir de los hallazgos etnográficos para asegurar su relevancia y aceptación entre los interesados.

#### **3.1.4. Implantación e Involucramiento de Interesados**

La Guía (2010) no profundiza en la implementación de la planificación estratégica por eso se hará foco en el dominio de desempeño del trabajo del PMBoK 7, teniendo en cuenta en la gestión de interesados.

El dominio de desempeño del trabajo del proyecto se centra en establecer y ejecutar los procesos necesarios para que el equipo del proyecto cumpla con los entregables y resultados esperados. Este dominio asegura que el trabajo del proyecto se lleve a cabo sin problemas y con eficacia, abarcando aspectos clave como la gestión del flujo de trabajo, la comunicación con los interesados, la gestión de recursos físicos, y el manejo de adquisiciones y contratos (PMI, 2021, p. 164).

Los procesos del proyecto son establecidos en la planificación y revisados periódicamente durante la ejecución por el director del proyecto y su equipo, adaptándose según sea necesario para optimizar el flujo de trabajo y abordar cualquier impedimento que pueda surgir (PMI, 2021, p. 166). La gestión del conocimiento también es decisiva, con un enfoque en capturar y transferir tanto el conocimiento explícito, que puede ser fácilmente documentado, como el conocimiento tácito, que es más difícil de codificar y se comparte a través de interacciones personales y observaciones (PMI, 2021, p. 172). En este último punto las técnicas antropológicas permiten registrar conocimientos no explicitados.

Además, el dominio del trabajo del proyecto incluye la conservación del enfoque del equipo, asegurando que permanezcan motivados y equilibrados en su carga de trabajo para maximizar el valor entregado a los interesados. Una parte significativa del trabajo del proyecto está relacionada con la comunicación y el involucramiento, especialmente en lo que respecta a mantener el compromiso de los miembros del equipo del proyecto y otros involucrados directamente. Tal como se detalla en el Dominio de Desempeño de los Interesados, la comunicación abarca tanto lo formal como lo informal, además de lo verbal y lo escrito. La información se puede recopilar en reuniones, conversaciones y mediante la extracción de datos de repositorios electrónicos. Una vez recolectada, se distribuye según lo estipulado en el plan de comunicaciones de la gestión de proyectos (PMI, 2021, p. 168).

En ese sentido se destaca la importancia de planificar el involucramiento de los Interesados. Este paso implica trabajar en colaboración con ellos no solo durante la planificación del proyecto, sino que también es necesario previamente conocer sus

requerimientos para poder implementar el proyecto cubriendo sus necesidades, gestionar expectativas, resolver incidentes, y tomar decisiones. Esto requiere habilidades blandas como escuchar activamente, habilidades interpersonales, gestión de conflictos, que son parte de las técnicas antropológicas por lo que su incorporación complementa y facilita la implementación de la propuesta del PMBoK 7.

Para involucrar a los grupos de interesados en la fase de implantación del plan estratégico, se pueden utilizar técnicas como la observación participante, las entrevistas etnográficas y la descripción densa.

La observación participante implica la integración en el entorno de los interesados para comprender sus dinámicas, comportamientos y percepciones desde adentro. Para ello es necesaria la inmersión en el día a día de los interesados, participando en reuniones, actividades y eventos relacionados con el proyecto. Esto permite una comprensión profunda de las necesidades, expectativas y posibles resistencias de los mismos. Como se mencionó, para que esta técnica sea efectiva, se debe practicar la escucha activa, prestando atención a lo que dicen y también a lo que no dicen, observando el lenguaje corporal, las expresiones faciales y las interacciones. Toda esa información se debe registrar detalladamente, anotando comportamientos, conversaciones y situaciones relevantes. Esta documentación ayudará a construir una visión completa y precisa de las dinámicas del grupo.

Para poder llevar a cabo entrevistas etnográficas es fundamental crear previamente una guía con preguntas abiertas que aborden los aspectos clave del plan estratégico y las expectativas de los interesados. Las preguntas deben estar diseñadas para explorar las percepciones, experiencias y sugerencias de los entrevistados. Antes de comenzar las entrevistas, es conveniente construir una relación de confianza con los participantes. Esto puede implicar múltiples interacciones informales antes de la entrevista formal. Luego, en el momento de la entrevista, hay que estar preparado para adaptar la guía según el flujo de la conversación, permitiendo que los entrevistados se expresen libremente y en sus propios términos. Finalmente se realiza el análisis cualitativo de los datos recogidos para identificar temas comunes, preocupaciones y sugerencias. Los resultados aportan a la adaptación y mejora del plan estratégico.

La descripción densa, por su parte, implica la documentación detallada y contextualizada de los comportamientos y significados observados. En la fase de implantación del plan estratégico, esta técnica sirve para contextualizar a los interesados. Lo que consiste no solo describir sus comportamientos y declaraciones, sino también el contexto en el que ocurren como el ambiente físico, la estructura organizacional y las relaciones de poder. Luego se interpretan las descripciones, explicando lo que los comportamientos y declaraciones significan para los involucrados en su contexto específico. Ayudando, de esta manera, a entender las

perspectivas y motivaciones subyacentes. Las descripciones densas se pueden utilizar para informar a los interesados sobre la toma de decisiones y la adaptación del plan estratégico a sus necesidades y expectativas. Los documentos elaborados permiten proporcionar una base sólida para justificar cambios y ajustes basados en una comprensión profunda de los interesados.

Finalmente, al trabajar en estrecha colaboración con los interesados durante todo el proceso, utilizando las técnicas mencionadas para gestionar expectativas, resolver conflictos y tomar decisiones informadas, es posible compartir los hallazgos de las observaciones, entrevistas y descripciones con los interesados de manera transparente, generando que se sientan escuchados y valorados. A su vez, se puede utilizar la información recabada para facilitar el diálogo entre diferentes grupos de interesados, ayudándoles a encontrar puntos en común y resolver diferencias. Los conocimientos generados permitirán guiar el proceso de implementación, siempre manteniendo en el centro las necesidades y perspectivas de los interesados.

### **3.1.5. Control Estratégico y Evaluación**

El control estratégico busca conocer y seguir la evolución del entorno, las fuerzas competitivas y la eficacia organizativa en la implementación y el logro de los objetivos estratégicos. Se enfoca en evaluar la eficacia del plan estratégico a partir de la medición de logros, la comparación con objetivos establecidos y la implementación de acciones correctoras si es necesario. Además, identifica resultados a nivel de unidad estratégica, relacionándolos con las responsabilidades organizativas para un control detallado. La calidad de la gestión se evalúa observando desviaciones y tomando medidas preventivas, de acción y de adaptación (Acción Social, 2010, p. 51).

También se analizan factores de riesgos, se definen sus posibles impactos, las reacciones necesarias y los tiempos de respuesta para tomar decisiones correctivas oportunamente (Acción Social, 2010, p. 52).

Para cumplir con su propósito, el control estratégico sigue un proceso que incluye establecer fuentes de información, determinar procedimientos de captación y contraste, organizar un plan de trabajo con recursos y responsables, establecer un calendario y determinar el volumen de información requerida (Acción Social, 2010, p. 53).

De esta manera el control estratégico implica varios niveles de seguimiento. El estratégico, que se enfoca en la dirección y el cumplimiento de la misión a largo plazo; el control de eficacia, centrado en el logro de objetivos a corto plazo; y el operativo, que garantiza la correcta ejecución de tareas rutinarias. Este proceso se implementa en etapas que incluyen la definición de criterios de medición, el establecimiento de modelos documentales, la fijación de procedimientos de

comparación de resultados, el establecimiento de cronogramas con hitos y puntos de control, y el análisis de causas de desviaciones con propuestas de acciones correctoras (Acción Social, 2010, p. 53).

El monitoreo y manejo de nuevos trabajos y cambios también forman parte integral del dominio de trabajo del proyecto (PMI, 2021, p. 172). A su vez, este dominio propone que la verificación de resultados y la interacción con otros dominios de desempeño del proyecto garantizan una planificación y ejecución efectivas, facilitando la entrega de valor y la gestión de incertidumbres y complejidades.

En cuanto al Monitoreo de los Interesados, el PMBoK 7, propone que esto implica la supervisión continua del grado y la eficacia del involucramiento de los interesados. Esto incluye mantener conversaciones para calibrar su satisfacción, realizar revisiones periódicas y, si es necesario, actualizar la estrategia de involucramiento para mejorar su satisfacción (PMI, 2021, p. 10).

Al respecto, las técnicas antropológicas permiten monitorear continuamente el impacto cultural de la implementación mediante estudios etnográficos y ajustar las estrategias según sea necesario. Al mismo tiempo realizar evaluaciones cualitativas y estudios de impacto cultural para complementar los datos cuantitativos de monitoreo.

Para realizar el monitoreo de interesados en la fase de control estratégico, pueden ser aplicadas técnicas como la observación participante, las entrevistas etnográficas y la descripción densa.

Para que lo anterior sea posible es importante mantener una presencia constante en el entorno de los interesados, participando en reuniones, actividades y eventos relevantes para el proyecto. Esta inmersión permite la observación directa de las dinámicas y reacciones de los interesados mientras se desarrolla el proyecto. A través de la observación participante, se pueden identificar cambios en su comportamiento, actitudes y niveles de participación. Favoreciendo la detección temprana de señales de satisfacción o insatisfacción. El hecho de participar en conversaciones informales y formales con los interesados proporciona una comprensión más profunda de sus perspectivas y preocupaciones, al mismo tiempo que puede ayudar a una comunicación más fluida y auténtica.

Así mismo, realizar entrevistas etnográficas de manera regular con los interesados genera la posibilidad de poder evaluar su nivel de conformidad y obtener retroalimentación detallada sobre su experiencia con el proyecto. Las entrevistas deben ser diseñadas para captar tanto aspectos positivos como negativos. El uso de preguntas abiertas genera un espacio donde los participantes pueden expresar libremente sus opiniones, sugerencias y preocupaciones; ayudando a revelar información que podría no surgir en interacciones más

estructuradas. Entonces, se puede afirmar que es necesario mantener una relación de confianza con los entrevistados, asegurando que se sientan cómodos compartiendo sus opiniones y sentimientos honestamente.

Al registrar de manera pormenorizada y contextualizada las observaciones y entrevistas, la descripción densa implica no solo analizar lo que los interesados dicen y hacen, sino también el contexto en el que ocurre y el significado que le atribuyen. Luego, al interpretar las observaciones y entrevistas para entender las percepciones y motivaciones subyacentes, el análisis ayuda a identificar patrones y tendencias en la satisfacción de los interesados. Se pueden redactar informes que integren las descripciones densas y las interpretaciones, proporcionando una visión completa y matizada del estado del involucramiento y satisfacción de los implicados en el proyecto. Estos informes deben ser considerados a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Para supervisar y actualizar las estrategias es posible programar revisiones periódicas de las estrategias de involucramiento basadas en los hallazgos de las observaciones, entrevistas y descripciones densas. Estas deben incluir la participación de los interesados para asegurar que sus perspectivas sean consideradas.

Por otro lado, es importante la proactividad a la hora de abordar cualquier insatisfacción o preocupación que surja. Por esta razón es importante estar preparado para actualizar y adaptar las estrategias de involucramiento de manera flexible y rápida en respuesta a los cambios en el contexto y las necesidades de los interesados. La retroalimentación constante y el monitoreo cercano son claves para mantener un alto nivel de satisfacción.

Con la aplicación de estas técnicas se puede realizar un monitoreo efectivo y detallado del involucramiento de los interesados, asegurando que las acciones de control estratégico se mantengan alineadas con sus requerimientos y expectativas, facilitando un entorno de colaboración y beneficios para todos los interesados.

### **3.1.6. Elaboración del Documento Final del Plan Estratégico**

Después de haber pasado por las etapas de organización del proceso, análisis estratégico y formulación estratégica, el producto final es un documento base estructurado de manera coherente y detallada, el mismo es el entregable principal del proceso de planificación estratégica.

El documento debe comenzar con una introducción y contexto, donde se describe la Federación SOS Racismo. Además, se proporciona un contexto sobre la importancia y la necesidad de abordar el racismo en la sociedad, estableciendo la relevancia del trabajo de la Federación.

A continuación, se debe plasmar el análisis situacional que examina el entorno externo e interno que afecta a la Federación y su capacidad para combatir el racismo. Este análisis abarca factores políticos, sociales, económicos, culturales y legales que influyen en las actividades y estrategias de la Federación.

Posteriormente se desarrolla la identificación de interesados, enumerando y describiendo a todas las partes relevantes. Se especifica su nivel de influencia, interés y poder en relación con los objetivos de la Federación, proporcionando una visión clara de las dinámicas de poder y los actores clave.

El análisis de interesados detalla los resultados, resaltando las necesidades, expectativas y preocupaciones registradas de cada uno de los grupos implicados. Este análisis incorpora la información obtenida a través de técnicas antropológicas asegurando una comprensión profunda de las perspectivas y demandas de los diferentes participantes.

Como se describió en el apartado sobre gestión de interesados, la Federación planea involucrar y colaborar con los diferentes grupos, así como implementar los mecanismos para gestionar las relaciones y resolver posibles conflictos. Esto asegura una interacción constructiva y un apoyo continuo de las partes interesadas, lo que es fundamental para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

En función de lo anterior la visión, misión y valores de la Federación se explicitan en función de los aportes recibidos de los grupos de interés y órganos de decisión. Este proceso asegura que sus principios fundamentales reflejen las opiniones y aspiraciones de sus miembros y aliados.

A partir de la construcción anterior se plasman los objetivos y metas estratégicas tanto internos como externos, definiendo claramente lo que la Federación busca lograr en su lucha contra el racismo a través de proyectos concretos. Estos objetivos son específicos y medibles, con indicadores que guiarán el trabajo de la Federación y permitirán evaluar su progreso.

El documento también incluye un plan de seguimiento y evaluación, estableciendo indicadores clave de desempeño para medir el progreso hacia los objetivos. Se detalla un plan para monitorear y evaluar regularmente el impacto de las actividades de la Federación, garantizando la transparencia y la eficacia.

Se detallan los recursos y presupuesto necesarios para implementar las estrategias y acciones planificadas. Esto incluye una estimación de los ingresos y gastos, proporcionando una base financiera sólida para la ejecución del plan de parte de la Federación.

Finalmente, se define un plan de implementación que incluye un cronograma y responsabilidades claras para la ejecución de las actividades planificadas. Este plan



asegura una gestión eficiente del tiempo y los recursos, facilitando el logro de los objetivos estratégicos de la Federación.

Como consecuencia esta primera planificación estratégica se puede constituir en un nuevo artefacto para la organización, es decir que se genera una plantilla para futuras planificaciones.

## Conclusiones

La presente investigación es un trabajo original y exploratorio dado que no se han encontrado referencias a trabajos similares por lo que la propuesta ha sido identificar conexiones no evidentes pero importantes entre diferentes fenómenos y crear nuevos conocimientos en función de la gestión de interesados en proyectos de ONGs.

El objetivo del mismo fue explorar cómo contribuye la incorporación de la metodología propuesta en el PMBoK 7, integrando técnicas antropológicas, en la gestión de los interesados de proyectos de ONGs de un proceso de planificación estratégica. Para ello se indagó en la identificación y categorización de los interesados cuando se aplica la metodología del PMBoK 7 y las técnicas antropológicas en la planificación estratégica de proyectos de ONGs, luego se expuso cómo influye la incorporación de técnicas antropológicas a la metodología del PMBoK 7 en la identificación de los intereses y necesidades de las personas, grupos y organizaciones afectadas en los proyectos realizados por las ONGs. Finalmente, se identificó cómo afecta la integración de la metodología del PMBoK 7 y de técnicas antropológicas en la gestión de interesados a la planificación estratégica de proyectos en el ámbito de las ONG.

Para llevar a cabo dichos objetivos en el capítulo 1 se presentó el marco de referencia conceptual para explicar detalladamente en qué consiste la *Dirección de Proyectos*, qué son las Organizaciones No Gubernamentales y cuáles son las técnicas desarrolladas por la antropología; en el capítulo 2 se describió la metodología utilizada basada en la propuesta de Roxana Ynoub, por lo que se planteó una matriz de datos que orientó las fases anítica y sintética. Para su instrumentalización se realizó una entrevista al director de proyectos de la Federación SOS Racismo y posteriormente un análisis documental; mientras que en el capítulo 3 se expuso el estudio de caso donde se propuso un diseño de una planificación estratégica para dicha organización incorporando la metodología del PMBoK 7 y las técnicas antropológicas. Para concluir se discuten las implicaciones de los hallazgos, ofreciéndose conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones y prácticas en la gestión de proyectos de ONG.

A partir del desarrollo de las fases sincrética y analítica se llegó a la fase sintética, cuyos resultados permiten exponer que la incorporación de la metodología del PMBoK 7 y la combinación de técnicas antropológicas en la gestión de interesados de proyectos de ONGs a través de la planificación estratégica han demostrado ser un enfoque valioso y efectivo tanto para las organizaciones como para todos los interesados implicados en cada proyecto.

Así mismo, la integración de la metodología del PMBoK 7 con técnicas antropológicas en la gestión de interesados ha proporcionado una base organizada y sistemática para identificar y categorizar a los involucrados en los proyectos de ONGs. Este enfoque ha permitido una comprensión más profunda y holística de las partes interesadas, mejorando la identificación de sus roles, influencias y expectativas. La metodología PMBoK 7 aporta una estructura clara y procedimientos específicos, mientras que las técnicas antropológicas enriquecen este proceso con una comprensión cultural y contextual más profunda, permitiendo mayor eficacia a los proyectos que las utilizan.

La incorporación de técnicas antropológicas en el proceso de identificación y categorización de interesados ha permitido una clasificación más detallada y matizada de los mismos. Estas técnicas han facilitado la individualización de subgrupos dentro de los interesados y han resaltado las dinámicas de poder y las relaciones sociales que influyen en los proyectos. Además, ha sido posible mapear las necesidades y preocupaciones de los interesados de manera más precisa, lo que ha resultado en estrategias de comunicación y gestión más efectivas.

Las técnicas antropológicas han sido cruciales para revelar los intereses y necesidades subyacentes de los interesados, que a menudo no son evidentes a través de métodos tradicionales. La observación participante, las entrevistas etnográficas y la descripción densa han proporcionado una comprensión profunda y valiosa sobre las percepciones y expectativas de los implicados, permitiendo a los directores de proyectos ajustar sus estrategias para abordar de manera más efectiva estos aspectos. Lo que ha resultado en una mayor alineación de los proyectos con las realidades y necesidades de los interesados, mejorando la aceptación y el apoyo de los mismos.

La conjunción de la metodología del PMBoK 7 con técnicas antropológicas ha tenido un impacto positivo en la planificación estratégica de los proyectos de ONGs. Este enfoque integrado ha permitido una planificación más inclusiva y adaptativa, que toma en cuenta no solo los aspectos técnicos y operativos, sino también los contextos sociales y culturales en los que se desarrollan los proyectos. La planificación estratégica se ha vuelto más flexible y capaz de responder a los cambios y desafíos emergentes, lo que ha mejorado la efectividad y sostenibilidad de los proyectos de las ONGs.

Finalmente, la investigación ha demostrado que la integración de la metodología del PMBoK 7 con técnicas antropológicas en la gestión de interesados no solo mejora la efectividad de la gestión de proyectos en ONGs, sino que también contribuye significativamente a la sostenibilidad de dichos proyectos. Al asegurar que las necesidades y expectativas de los interesados sean comprendidas y atendidas adecuadamente, los proyectos tienen una mayor probabilidad de lograr resultados duraderos y ser sustentables a largo plazo.

El uso reiterado de las metodologías de dirección de proyectos y las técnicas antropológicas a lo largo del tiempo aportará un valor significativo a las Organizaciones No Gubernamentales. Esta repetibilidad no solo crea normas, mejores prácticas y desarrolla competencias, sino que también establece la planificación como una fase estandarizada. Además, facilita que todas las partes interesadas comprendan de manera uniforme el alcance del proyecto. La estandarización de metodologías permite que las ONGs adopten un enfoque coherente para todos sus proyectos y financiadores, generando así múltiples beneficios organizacionales.

Se considera de gran importancia para esta investigación haber analizado a la Federación SOS Racismo para comprobar cómo se clarifican los procesos y acciones en función de la gestión de interesados aplicando el PMBoK 7 y las técnicas antropológicas.

Por último, a partir de estas conclusiones se presentan posibles líneas de investigación futuras:

- Analizar cómo la implementación de técnicas antropológicas durante las distintas fases de la dirección de proyectos, es decir la ejecución, seguimiento y control, cierre y evaluación de impacto pueden mejorar la adaptación de los proyectos a contextos locales y culturales específicos, y su impacto en la efectividad y eficiencia de los proyectos de ONGs.
- Estudiar cómo las técnicas antropológicas pueden ser adaptadas y modificadas para diferentes contextos culturales dentro de las ONGs, y cómo estas adaptaciones afectan la eficacia de la gestión de proyectos.
- Investigar la percepción de los beneficiarios finales de los proyectos sobre la eficacia de la gestión de interesados cuando se utilizan la metodología del PMBoK 7 y técnicas antropológicas, y cómo la misma afecta el impacto del proyecto.
- Detectar cómo la estandarización de metodologías de gestión de proyectos afecta la eficiencia operativa de las ONGs, incluyendo la asignación de recursos, la gestión del tiempo y la coordinación entre equipos.
- Identificar cómo la metodología del PMBoK 7 y las técnicas antropológicas pueden alinearse y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los proyectos de ONGs.

## Bibliografía

- Acuña, A. P. (2012). La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag, Trelew, 19 y 20 de abril de 2012. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 27(3), 292-303. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.009>
- Bayona, S., Bustamante, J., & Saboya, N. (2018). PMBOK as a reference model for academic research management. *Springer International Publishing*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_84](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_84)
- Bayona, S., Saboya, N., & Bustamante, J. (2018, junio). Application of PMBOK in the development of research. Paper presented at the 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 1-5. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399340>
- Brunet, M. (2022). On the relevance of theory and practice in project studies. *International Journal of Project Management*, 40(1), 22-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11.006>
- Brunet, M., Fachin, F., & Langley, A. (2021). Studying projects processually. *International Journal of Project Management*, 39(8), 834-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.006>
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Pirámide.
- Bush, V. (1945). *Science, the endless frontier*. Princeton University Press.
- Cadenas Ramos, H. (2005). La antropología aplicada en una sociedad compleja. *Revista Mad*, (13), 1-9. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=1283675>
- Echeverría, J. (2003). *La revolución tecnocientífica*. Fondo de Cultura Económica de España.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Golini, R., Corti, B., & Landoni, P. (2016). More efficient project execution and evaluation with logical framework and project cycle management: Evidence from international development projects. *International Journal of Project Management*, 34(5), 824-839. <https://doi.org/10.1080/14615517.2016.1239495>
- Golini, R., & Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations: An evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Project Management Journal*, 45(5), 61-71. <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.894088>

Gonnet, P. J. (2013). La observación de la cultura en sistemas organizacionales: Una hipótesis. *Revista Mad*, (28), 34-46. <https://doi.org/10.5354/0718-0527.2013.26946>

Gonnet, J. P. (2013). Organizaciones y problemas sociales: Una aproximación sistémica. *Iconos: Revista de FLACSO-Ecuador*, (41), 137-150. <https://doi.org/10.17141/iconos.41.2011.407>

Guber, R. (2005). *El salvaje metropolitano: Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Paidós.

Jean-François Chanlat. (2019). Antropología de las organizaciones. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, (11), 18-39. Retrieved from <https://doaj.org/article/548470b9d0f144ccaca8a302caa86553>

Keleckaite, M., Meilene, E., & Meiliene, A. E. (n.d.). The importance of project management methodologies and tools in non-governmental organizations: Case study of Lithuania and Germany.

Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: Best practices on implementation*. Wiley.

Lalonde, P., Bourgault, M., & Findeli, A. (2012). An empirical investigation of the project situation: PM practice as an inquiry process. *International Journal of Project Management*, 30(4), 418-431. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.005>

McConnell, E. (2010). Project management methodology: Definition, types, examples [online]. Retrieved from <http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition/>

Morris, P. W. G. (2011). A brief history of project management. In *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0002>

Organización Internacional de Normalización. (2012). *Directrices para la dirección y gestión de proyectos (ISO 21500)*. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/50003/87cac97466744fd79cada234cc86107d/ISO-21500-2012.pdf>

Paquet, N., & Brunet, M. (2022). Book review: Les projets: Une histoire politique (XVIe-XXIe siècles). *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(6), 1339-1341. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2022-391>

Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2016). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1665-1678. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.015>

Perea Arias, O. D. (2010). *Guía de planificación estratégica en ONG de acción social*. Plataforma de ONG de Acción Social.

Project Management Institute (Ed.). (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (7th ed., pp. 96-196). Project Management Institute.

Quinchoa Cajas, W. J., & Sotomayor Quinchoa, M. P. (2022). Una propuesta integral para la región desde los emprendimientos y las organizaciones en torno a la gestión de proyectos. *Boletín de Antropología*, 37(63), 19-165. <https://doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a07>

Rabechini Jr, R., Abarca, E. A. M., Salcedo, N. U., Saldaña, C. J. P. H., & Paiva, D. C. (2022). Stakeholder management and project management office: Effect on project results. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220606>

Rockwell, E. (2009). *La experiencia etnográfica: Historia y cultura en los procesos educativos*. Paidós.

Ruiz Simón, E. (2020). Historia de la cooperación al desarrollo: El caso de Manos Unidas [Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos]. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=1879845>

Sánchez-Arias, L. F., & Solarte-Pazos, L. (2010). El cuerpo de conocimientos del Project Management Institute-PMBOK® Guide, y las especificidades de la gestión de proyectos: Una revisión crítica. *INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(37), 89-100.

Sanjuan, A. G., & Froese, T. (2013). The application of project management standards and success factors to the development of a project management assessment tool. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 91-100. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.035>

Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 18(4), 233-240.

Smyth, H. J., & Morris, P. W. G. (2007). An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. *International Journal of Project Management*, 25(4), 423-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.006>

Tejera Gaona, H. (1985). Antropología funcionalista y colonialismo: Un análisis de su relación. *Boletín de Antropología Americana*, (13), 45-62.

Vignehsa, K. (2015). Genealogical ethnography: Process thinking to study the inside of projects. *Project Management Journal*, 46(2), 60-72. <https://doi.org/10.1002/pmj.21489>

Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburgh Business School. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>

Ynoub, R. (2014). *Cuestión de método: Aportes para una metodología crítica*. Cengage Learning.

Zwikael, O., Shimizu, K., & Globerson, S. (2005). Cultural differences in project management capabilities: A field study. *International Journal of Project Management*, 23(6), 454-462. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.04.003>